

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК 658:004.7

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 04 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегія розвитку підприємства на основі діджиталізації  
бізнес-процесів»**

**Виконав:**

студент 2-го курсу, групи УВ-91мп  
ЗАЛУЦЬКИЙ Руслан Олександрович \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. Жигалкевич Жанна Михайлівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ЗАЛУЦЬКОМУ РУСЛАНУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

**1. Тема дисертації** «Стратегія розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів»,

наукова керівниця дисертації Жигалкевич Жанна Михайлівна, к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

**2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.

**3. Об'єкт дослідження:** формування стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів.

**4. Предмет дослідження:** принципи, методи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- дослідити особливості формування стратегії розвитку підприємств;
- розглянути поняття діджиталізації як основного фактору розвитку бізнес-структур;
- визначити етапи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- дослідити стан та перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування;
- оцінити рівень розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- описати бізнес-процеси ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- дослідити стратегічні орієнтири підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- проаналізувати бізнес-процеси ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» та запропонувати проєкт для їх покращення;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проєкту.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Основні відомості про ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- 2) Індекси промислової продукції машинобудування та сільськогосподарського машинобудування, %
- 3) Основні компанії, що функціонують на ринку сільськогосподарського машинобудування;
- 4) Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017-2019 рр., млн грн;
- 5) Рентабельність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» 2017-2019 рр.;
- 6) Фінансовий аналіз ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» 2017-2019 рр.;
- 7) Стратегія розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на основі діджиталізації бізнес-процесів;
- 8) Стратегічні цілі та КФУ ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- 9) Статистичний ефект від впровадження CRM;
- 10) Планові показники прибутку та рентабельності після впровадження CRM.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття «Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур» у електронний журнал «Наука й економіка» (фахове видання);
- 2) Тези «Вплив діджиталізації на бізнес-процеси», участь у Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку».

**8. Дата видачі завдання:** 07 листопада 2019 року.

### 9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Дослідження стану та перспектив розвитку сільськогосподарського машинобудування	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінка стану розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Дослідження стратегічних орієнтирів підприємств сільськогосподарського машинобудування. Формування стратегії розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування проекту для вдосконалення бізнес-процесів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на основі діджиталізації	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Руслан ЗАЛУЦЬКИЙ

Наукова керівниця

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Стратегія розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів» містить 105 сторінок, 26 таблиць, 14 рисунків, 16 формул. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлюється низькими темпами росту рівня діджиталізації підприємств України, порівняно з підприємствами провідних країн світу.

**Мета** роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити особливості формування стратегії розвитку підприємств;
- розглянути поняття діджиталізації як основного фактору розвитку бізнес-структур;
- визначити етапи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства;
- дослідити стан та перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування;
- оцінити рівень розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- описати бізнес-процеси ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- дослідити стратегічні орієнтири підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- проаналізувати бізнес-процеси ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» та запропонувати проєкт для їх покращення;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є формування стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів.

**Предмет дослідження** – принципи, методи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

**База дослідження:** ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, оцінити його рентабельність. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності підприємств отримані за допомогою інформаційної інтернет платформи Youcontrol. Індексний та економіко-математичний метод дозволив проаналізувати стан промисловості, машинобудування та сільськогосподарського машинобудування. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням особливості формування стратегії розвитку підприємства, діджиталізації та інструментів цифровізації бізнес-процесів.

**Елементи наукової новизни:**

- уточнено і поглиблено основні теоретичні положення щодо діджиталізації;
- дістало подальшого розвитку питання стратегії розвитку підприємства;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при діджиталізації;
- визначено стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- запропоновано основні заходи з діджиталізації бізнес-процесів.

Результати проведеного дослідження дають змогу виробникам сільськогосподарського машинобудування використати на практиці запропоновані заходи щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Зокрема, обґрунтовані у роботі рекомендації щодо діджиталізації бізнес-процесів допоможуть стверджуватись агропромисловим компаніям на ринку як лідер та втримати свої позиції.

Сформовані у роботі пропозиції вибору інструментів цифровізації можуть бути використані для удосконалення стратегії розвитку організації на основі діджиталізації бізнес-процесів, а наведені розрахунки та аналіз даних допоможе зрозуміти економічну вигоду запропонованих заходів та економічний ефект.

### **Публікації**

Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380)

Залуцький Р.О., Жигалкевич Ж.М. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси. VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». 2020.

**Ключові слова:** *діджиталізація, стратегія розвитку, бізнес-процеси, цифрова трансформація, цифрові інновації.*

## **ABSTRACT**

The master's dissertation for a master's degree on «Enterprise development strategy based on digitalization of business processes» contains 105 pages, 26 tables, 14 drawings, 16 formulas. The list of links includes 39 items.

The relevance of the research topic is due to the low growth rate of digitalization of enterprises in Ukraine, compared with enterprises in leading countries.

The purpose of the work is to reveal effective tools and improve practical recommendations for the formation of enterprise development strategy based on digitalization of business processes of the enterprise.

The purpose of the study necessitated the solution of the following tasks:

- to investigate the peculiarities of the formation of enterprise development strategy;
- consider the concept of digitalization as a major factor in the development of business structures;
- to determine the stages and tools of digitalization of business processes of the enterprise;
- to investigate the state and prospects of agricultural engineering development;
- assess the level of development of PJSC «Bohuslavska Silhospstekhnika»;
- describe the business processes of PJSC «Bohuslavska Silhospstekhnika»;
- to study the strategic guidelines of agricultural machinery enterprises;
- analyze the business processes of PJSC «Bohuslavska Silhospstekhnika» and propose a project to improve them;
- assess and forecast the consequences of the implementation of the proposed project.

The object of research is the formation of enterprise development strategy based on digitalization of business processes.

The subject of research – the principles, methods and tools of digitalization of business processes of the enterprise.



Research base: PJSC «Bohuslavskaya Silhosptekhnika».

The following research methods were used in the master's dissertation: statistical analysis of enterprise performance indicators provided an opportunity to analyze the development trends of the enterprise on various indicators, to assess its profitability. To obtain analytical information, the data of statistical reporting of enterprises obtained using the information Internet platform Youcontrol were used. The index and economic-mathematical method allowed to analyze the state of industry, mechanical engineering and agricultural engineering. The theoretical basis of the study is the work of leading foreign and domestic scientists, which are devoted to the peculiarities of the formation of enterprise development strategy, digitalization and tools for digitization of business processes.

### Elements of scientific novelty:

- the basic theoretical provisions on digitalization are specified and deepened;
- received further development of the enterprise development strategy;
- improved the sequence of management decisions in digitalization;
- strategic guidelines for the development of agricultural machinery enterprises have been identified;
- the main measures for digitalization of business processes are offered.

The results of the study allow agricultural machinery manufacturers to use in practice the proposed measures for the formation and implementation of enterprise development strategy. In particular, well-grounded recommendations on the digitalization of business processes will help to establish agro-industrial companies in the market as a leader and maintain their positions.

The proposals for the choice of digitization tools formed in the work can be used to improve the development strategy of the organization based on digitalization of business processes, and the calculations and data analysis will help to understand the economic benefits of the proposed measures and economic effect.

## Publications

Zhyhalkevych Zh.M., Zaluts'kyj R.O. Didzhytalizatsiia iak osnovnyj faktor rozvytku biznes-struktur. Efektyvna ekonomika. 2020. № 11. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380)

Zaluts'kyj R.O., Zhyhalkevych Zh.M. Vplyv didzhytalizatsii na biznes-protsesy. VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh ta studentiv «Suchasnyj menedzhment: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku». 2020.

Key words: digitalization, development strategy, business processes, digital transformation, digital innovations.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	15
1.1 Особливості формування стратегії розвитку підприємств .....	15
1.2 Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур .....	22
1.3 Етапи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві .....	30
Висновки до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА».....	40
2.1 Стан та перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування ....	40
2.2 Аналіз розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» .....	47
2.3 Опис бізнес-процесів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» .....	58
Висновки до розділу 2 .....	68
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ....	70
3.1 Стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування .....	70
3.2 Діджиталізація бізнес-процесів на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» .....	78
3.3 Обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».....	89
Висновки до розділу 3 .....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

## ВСТУП

Підприємства щодня мають необхідність у постійному пошуку, відборі та опрацюванні різноманітних ідей розвитку підприємства, як в його окремих напрямках діяльності, так і в цілому. Цей процес здійснюється з урахуванням інтересів споживача і інших взаємодіючих з підприємством сторін, а також із урахуванням можливих ринкових ризиків і нестабільності економічного середовища. Визначальним етапом роботи при цьому є формування стратегії розвитку підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємства надає можливість підприємству виробити сценарій функціонування на ринку з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, визначити мету діяльності підприємства та оцінити стратегічні конкурентні переваги.

Рівень цифрової трансформації підприємств України значно відстає від рівня в високорозвинених країнах. Тому вважаємо за доцільне розглянути особливості формування стратегії розвитку підприємств на основі діджиталізації бізнес-процесів для підвищення рівня цифровізації вітчизняних підприємств.

**Мета** роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити особливості формування стратегії розвитку підприємств;
- розглянути поняття діджиталізації як основного фактору розвитку бізнес-структур;
- визначити етапи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства;

- дослідити стан та перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування;
- оцінити рівень розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- описати бізнес-процеси ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;
- дослідити стратегічні орієнтири підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- проаналізувати бізнес-процеси ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» та запропонувати проєкт для їх покращення;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проєкту.

**Об’єктом дослідження** є формування стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації бізнес-процесів.

**Предмет дослідження** – принципи, методи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

**База дослідження:** ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, оцінити його рентабельність. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності підприємств отримані за допомогою інформаційної інтернет платформи Youcontrol. Індексний та економіко-математичний метод дозволив проаналізувати стан промисловості, машинобудування та сільськогосподарського машинобудування. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням особливості формування стратегії розвитку підприємства, діджиталізації та інструментів цифровізації бізнес-процесів.

**Елементи наукової новизни:**

- уточнено і поглиблено основні теоретичні положення щодо діджиталізації;
- дістало подальшого розвитку питання стратегії розвитку підприємства;

- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при діджиталізації;
- визначено стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- запропоновано основні заходи з діджиталізації бізнес-процесів.

Результати проведеного дослідження дають змогу виробникам сільськогосподарського машинобудування використати на практиці запропоновані заходи щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Зокрема, обґрунтовані у роботі рекомендації щодо діджиталізації бізнес-процесів допоможуть стверджуватись агропромисловим компаніям на ринку як лідер та втримати свої позиції.

Сформовані у роботі пропозиції вибору інструментів цифровізації можуть бути використані для удосконалення стратегії розвитку організації на основі діджиталізації бізнес-процесів, а наведені розрахунки та аналіз даних допоможе зрозуміти економічну вигоду запропонованих заходів та економічний ефект.

#### **Апробація результатів роботи.**

Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380);

Залуцький Р.О., Жигалкевич Ж.М. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси. VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». 2020.

## **РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **1.1 Особливості формування стратегії розвитку підприємств**

Від стратегії розвитку економічних суб'єктів значною мірою залежить ефективність їх діяльності. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, більш конкурентоспроможними і стійкими виявляються ті підприємства, які приділяють велике значення актуальним питанням власної стратегії. Незалежно від типу підприємства, питання формування стратегії є актуальним як для малих, так і для великих суб'єктів господарювання, як для приватних так і для громадських та державних організацій [2].

Будь-яке підприємство, яке планує розвиватись на ринку та має серйозні наміри щодо розширення перспектив своєї діяльності повинно користуватись таким інструментом, як стратегічне планування. Також варто зауважити, що до якнайскорішого переходу до стратегічного планування підприємство спонукають певні передумови, які існують в зовнішньому і внутрішньому середовищах [3]:

- потреба в швидкому реагуванні на коливання умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- необхідність об'єднання безлічі напрямків діяльності підприємства за умов розвитку диверсифікації та децентралізації;
- потреба в постійному вдосконаленні конкурентоспроможності підприємства на основі створення нових або підтримки існуючих конкурентних переваг;
- наявність керівництва, здатного за допомогою інструменту стратегічного управління вирішувати складні питання;

- розвинення зв'язків з організаціями, що використовують стратегічне планування;
- удосконалення теоретичних знань та практичних навичок стратегічного планування для переходу від методу «проб і помилок» до наукових методів прогнозу і передбачення розвитку майбутньої діяльності;
- наявність доступної інформації для проведення SWOT-аналізу підприємства;
- покращення інноваційної діяльності підприємства;
- потреба в запровадженні високої культури управління, спрямованої на керування опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства;

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують досягнення поставлених цілей [1].

Принципи формування стратегії розвитку підприємства [3]:

- встановлення цілей та їх реалізація – визначає орієнтацію на економічні інтереси та довгострокові глобальні цілі суб'єкта господарювання та його власників;
- комплексність, системність та збалансованість – згадана група принципів встановлює факт того, що стратегічному плануванню підлягають усі аспекти діяльності підприємства, що є взаємозалежними та мають реалізовуватись на комплексній основі;
- безперервність – цей принцип встановлює, що процес стратегічного планування виконується постійно і в усіх напрямках діяльності суб'єкта господарювання, а не є чимось тимчасовим;
- реалістичність і досяжність – дана група принципів вказує на те, що при стратегічному плануванні потрібно обирати головні цілі таким чином, щоб вони мали напружений характер, але одночасно були б реальними для їх досягнення;



- багатоваріантність, альтернативність, селективність – ці принципи передбачають наявність кількох варіацій основних показників стратегічного планування та методів їх досягнення, які потрібно проаналізувати з усіх боків та обрати найбільш оптимальний;
- спадковість, послідовність – передбачає, що при здійсненні стратегічного планування суб'єкт господарювання має враховувати всі свої попередні зобов'язання і попередні стратегічні плани;
- наукова та методична обґрунтованість – ця група принципів зобов'язує підприємство при реалізації стратегічного планування використовувати сучасні методики і наукові розробки;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – використання цієї групи принципів надає можливості підприємству вчасно реагувати на зміни потреб споживачів та забезпечує певні конкурентні переваги;
- кількісна та якісна визначеність – дані принципи регулюють стратегічне планування під використання визначених, конкретних показників, які можна виміряти у натуральних, вартісних і трудових показниках, а також, які у процесі стратегічного планування можна чітко корегувати і на завершальній стадії підлягають чіткому аналізу;
- ефективність і соціальна орієнтованість – реалізація цих принципів спрямована на реалізацію стратегічного планування таким чином, щоб його кінцеві результати були високоефективними і спрямовані на вирішення різних соціальних проблем безпосередньо на підприємстві, а також за його межами.

У процесі обґрунтування перспективних напрямів функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій. Залежно від впливу різних чинників мікро- і макросередовища підприємства створюється та запроваджується конкретна стратегія розвитку підприємства, яка буде мати певний характер на конкретному підприємстві. Однак, варто зазначити, що хоч і кожна стратегія має індивідуальний характер, їх всіх можна об'єднати у певні групи. Через наявність великої кількості аспектів, які впливають на стратегію розвитку, а

також наявність різних результатів для різних підприємств, можна дійти висновку, що абсолютно однакових стратегій не існує, так само як не існує і двох абсолютно однакових людей. Але, не зважаючи на згаданий факт, в практиці управління підприємством все ж виділяють загальні стратегії підприємства. Таким стратегіям дають конкретні назви та характеризують в залежності від їх спільних рис. Тому, стратегії розвитку підприємств можна групувати наступним чином [3]:

- стратегії концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії реструктуризації;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Використання стратегічного планування суб'єктом господарювання передбачає конкретні етапи, перераховані нижче [3]:

I етап – визначення цілей. На цьому етапі суб'єкт господарювання визначає основні цілі своєї діяльності.

II етап – розробка стратегій та заходів щодо реалізації цілей. На цьому етапі підприємство аналізує загальні стратегії, що підходять до використання у даних умовах і обирає ту стратегію, яка найбільше відповідає стратегічним цілям і плановим показникам, встановленим на підприємстві.

III етап – встановлення послідовності дій у межах обраної стратегії. На даному етапі необхідно розробити всі заходи щодо реалізації стратегічного планування на підприємстві.

IV етап – організація виконання запланованих дій. Для даного етапу характерним є чіткий розподіл дій по окремих підрозділах та виконавцях, а також забезпечення кожного виду робіт у межах стратегічного планування необхідними видами ресурсів.

V етап – облік і контроль виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється перевірка досягнення всіх цілей і показників стратегічного планування, що були заплановані до виконання на початковому етапі.

VI етап – аналіз виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється аналітична робота, у результаті якої підводяться підсумки про ступінь реалізації завдань стратегічного планування за звітний період. Даний етап є дуже важливим оскільки він дає можливість у наступному періоді стратегічного планування максимально уникати всіх вад, що були допущені у звітному періоді.

Кожен суб'єкт господарювання вільно обирає стратегію свого розвитку. Однак, варто зазначити, що цей вибір повинен бути всебічно вивченим. Щоб цього досягти, потрібно провести детальний аналіз умов функціонування підприємства. Такий аналіз проводиться за трьома групами: аналіз макросередовища підприємства; аналіз суб'єктів ближнього оточення; аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Кожна з цих груп аналізу вміщує у собі декілька основних компонентів. Так, аналіз макросередовища підприємства включає наступні компоненти: економічну, правову, політичну, соціальну, технологічну.

Економічна компонента складається з аналізу вивчення низки питань, серед яких основними є:

- 1) вивчення основних економічних тенденцій у країні;
- 2) вивчення загального рівня кон'юнктури ринку;
- 3) вивчення рівня ділової привабливості;
- 4) вивчення рівня ризикованості підприємництва.

Правова компонента включає аналіз наступних питань:

- 1) вивчення ступеню дієвості правових норм;
- 2) динамізм правового середовища;
- 3) суспільний контроль за дотриманням законодавства.

Політична компонента включає аналіз наступних питань:

- 1) вивчення намірів органів влади по відношенню до розвитку підприємництва і до засобів їхнього здійснення;
- 2) вивчення базових характеристик політичної системи і її впливу на кон'юнктуру ринку.

Соціальна компонента включає аналіз наступних питань:

- 1) вивчення рівня життя і платоспроможного попиту;
- 2) вивчення відношення людей до роботи і якості життя;
- 3) вивчення структури населення за рівнем освіти тощо.

Технологічна компонента включає аналіз наступних питань:

- 1) аналіз розвитку науки і техніки;
- 2) вивчення ринку нових технологій;
- 3) аналіз доцільності подальшого застосування поточних технологій і визначення моменту їхньої заміни.

Аналіз суб'єктів ближнього оточення включає у себе наступні компоненти: споживачі, постачальники, конкуренти.

Аналіз споживачів проводиться за наступними напрямками:

- 1) географічне місце розташування;
- 2) демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- 3) соціально-психологічні характеристики (смаки, звички);
- 4) відношення споживача до продукту (чому він його купує).

Аналіз постачальників проводиться за наступними напрямками:

- 1) рівень спеціалізації постачальника;
- 2) вартість і якість товару, що постачається;
- 3) умови постачання і післяпродажний сервіс;
- 4) пунктуальність і виконання умов постачання.

Аналіз конкурентів проводиться за наступними напрямками:

- 1) вивчення частки ринку, що належить конкурентам;
- 2) визначення сильних і слабких сторін конкурентів;
- 3) вивчення можливостей появи на ринку товарів-субститутів;
- 4) створення бар'єрів для входу у ринок нових конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає у себе наступні компоненти: кадрову, організаційну, виробничу, маркетингову, фінансову.

Аналіз кадрових питань проводиться за наступними напрямками:

- 1) прийом, навчання і просування кадрів;
- 2) рівень кваліфікації персоналу;

- 3) врахування особистих намагань і принципів вищого керівництва;
- 4) рівень плинності кадрів;
- 5) оцінка результатів праці і стимулювання;
- 6) створення і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Аналіз організаційних питань проводиться за наступними напрямками:

- 1) комунікаційні процеси;
- 2) організаційні структури;
- 3) норми, правила, процедури;
- 4) розподіл прав і обов'язків;
- 5) ієрархія підпорядкованості.

Аналіз виробничих питань проводиться за наступними напрямками:

- 1) виготовлення продукту;
- 2) ступінь використання виробничої потужності;
- 3) постачання і ведення складського господарства;
- 4) обслуговування технологічного парку;
- 5) здійснення досліджень і розробок.

Аналіз маркетингових питань проводиться за наступними напрямками:

- 1) стратегія розвитку продукту;
- 2) стратегія просування продукту на ринок;
- 3) вибір ринків збуту і систем розподілу;
- 4) рекламна діяльність.

Аналіз фінансових питань проводиться за наступними напрямками:

- 1) підтримання відповідного рівня ліквідності;
- 2) прибутковість підприємства;
- 3) структура основних і оборотних коштів;
- 4) інвестиційні можливості підприємства.

## 1.2 Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур

В даний час відбуваються глибокі зміни у веденні бізнесу, зумовлені використанням цифрових технологій, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси. Це так звані процеси діджиталізації. Використання цифрових технологій і великих обсягів інформації стосується і торкнеться кожної країни, кожного підприємства і бізнесу, кожної людини. Виникає багато питань економічного, соціального, етичного характеру, на які на сьогоднішній день немає однозначних відповідей. Для національних виробників важливо навчитися працювати з великими обсягами інформації та перетворювати їх в товари, цінності, які можуть бути затребувані ринком [6].

Застосування цифрових технологій у різних сферах суспільного життя трактують через транслітерацію англійського слова «digitalization» та називають «діджиталізація». Також синонімом даного поняття є «цифровізація». Під діджиталізацією прийнято розуміти трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами [1]. Процес діджиталізації має позитивний вплив на розвиток світових економічних процесів, інноваційний розвиток, а також глобалізації. Нині головними чинниками розвитку процесів діджиталізації стають: поява новітніх цифрових технологій, формування нових потреб та запитів споживачів (орієнтація на економію часу, пошук і придбання товарів за чіткими параметрами); створення нових цінностей, властивостей товарів; зміна умов конкурентного середовища [7].

Все більш глибоке проникнення інформаційних технологій в усі аспекти сучасного суспільства, темпи якого в останні десятиліття значно прискорилися, привели до необхідності перегляду парадигми ведення бізнесу – трансформації підприємства в технологічну, digital-орієнтовану систему. Впровадження новітнього обладнання, програм, платформ й ІТ-інструментів формує фундамент конкурентних переваг підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів, а

цифрові технології дозволяють утримувати компаніям конкурентні позиції на ринку [5].

Темпи розвитку, що задаються динамічною зміною бізнес-правил цифрової епохи, вказують на необхідність володіння компаніями такими якостями, як динамічність і далекоглядність, а також розроблення власної стратегії цифрової трансформації. Цифрова трансформація полягає у використанні сучасних (disruptive) технологій для підвищення продуктивності і цінності підприємства в сучасному світі. Основними результатами такого перетворення можуть бути: скорочення витрат, поліпшення якості послуг і продуктів та збільшення продуктивності. Дослідження компанії KPMG показують, що у 61% компаній цифрові технології сприяли зростанню конкуренції в їхньому бізнесі з боку нових гравців. Сьогодні вже 44% компаній у світі мають стратегію цифрового розвитку [8].

У доведенні товарів до споживача при використанні цифрової економіки та інформаційних технологій між агентами (суб'єктами) відносини будуються за допомогою цифрових електронних платформ (послуги електронної комерції), коли без посередників можна отримати той чи інший товар за допомогою інтернет-магазину, агент оплачує і отримує товар за допомогою доставки або пошти. Це і є цифровий процес обміну товарами і послугами.

Забезпечуються такі переваги: мобільність, швидкість, замовлення товару миттєве, і не доводиться витрачати час на його очікування, що змушує людину нервувати, переживати і т.д. Все це вирішується в режимі реального часу.

Поступово відбувається заміна звичних грошей на електронні, так звані криптовалюти, які мінімізують витрати на посередників і знімають перевірку справжності розпису на валютну операцію. Створюються комісії по цифровій економіці, галузі, термінали, за допомогою яких можна оформити реєстрацію, закордонний паспорт та інші операції, які сьогодні можна проводити, не відвідуючи державні установи. Все це поступово активно змінює економічні відносини на рівні споживання, послуг, у тому числі державних, змушуючи йти в електронну сферу.

Досвід застосування цифрових технологій розкриває деякі проблеми і закономірності: перебудовуються відносини рівних з нерівними; виникає проблема захисту персональних даних (кіберзлочини третіх осіб); викрадення комерційної і державної інформації в інтернет-просторі та ін.

З урахування сучасних тенденцій глибокого проникнення цифрових технологій в бізнес та повсякденне життя населення доцільно здійснювати своєчасну підготовку спеціалістів економіко-управлінського профілю, які б розумілися на інформаційних технологіях, володіли інструментами системного аналітичного мислення, що складає основу прийняття обґрунтованих бізнес-рішень [6].

Діджиталізація являє собою корінні перетворення, що знаходять вираження в глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізації, підвищенні продуктивності та поліпшенні комунікаційної взаємодії зі споживачами. Ключова ознака подібних трансформацій – значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку [5].

Під впливом безлічі факторів бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано перш за все з такими умовами, як трансформація споживчої поведінки: зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупки товару або послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості товару / послуги іншими споживачами (покупка після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; отримання товару / послуги без відвідування магазину (в зазначеному місці – вдома, в офісі) – усі ці запити задовольняються зміщенням діяльності компаній з інтернету в мобільні додатки; використання гаджетів стає повсюдним, звичним явищем. Підхід до продажів товару / послуги через «цифровий інтерфейс» уникаючи ланку «посередника» – менеджера з продажу, забезпечує найбільшу ефективність: швидкість, продуктивність і якість із можливістю зниження ціни [5].

Останні статистичні дані говорять про те, що цифрова економіка збільшує свою частку в усьому світі: інтернетом охоплено 99% населення у віці 12-24 року,



у віці 25-44 років – 94%, у віці 45+ – 54%. В середньому на 1 користувача припадає 2-3 типи Digital-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хвилин у десктопному і 107 хвилин у мобільному інтернеті [4]. Враховуючи пандемію, викликану COVID-19, то час проведений за електронними пристроями може збільшитися в геометричній прогресії в силу постійної дистанційної роботи в умовах карантину. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція відкриває цілодобовий доступ споживачам до задоволення своїх запитів.

Найбільш інтенсивно діджиталізація проникає в організації, які тісно пов'язані зі споживачем. Цим вже активно користується така консервативна, здавалося б, сфера, як банківська, що широко застосовує технології інтернет-банкінгу (Приватбанк, Monobank, Альфа-банк ін.) Крім банківського сектора, лідерами використання Digital-технологій виступають retail, промисловість, енергетика і послуги телекомунікаційного зв'язку [5].

Таким чином, масштабне проникнення інтернету в усі життєві сфери та зміна запитів з боку споживачів, стимулює трансформацію бізнесу – перехід від традиційної «продуктової» компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких знаходиться формування Digital-стратегії.

Внутрішньою метою цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнес-процесів. Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін, гострим стає питання впровадження хмарних платформ, які прискорюють розробку додатків, робочих процесів, інтеграцію даних, а також дозволяють розширити можливості аналітики й спростити процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень.

При цьому, зовнішні переваги, одержувані підприємствами від цифрової трансформації – це можливість розробки та адаптації продуктів / послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів – перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації, що підвищує лояльність споживачів та є запорукою конкурентної переваги в боротьбі за покупця [5].

Аналіз діяльності компаній, які активно використовують цифрові технології, дозволив систематизувати ключові виклики та питання, які потребують детального розгляду [5]:

1. Зростання значущості знань і навчання. Ефективне управління кадрами не обмежується підбором персоналу. Разом із тим, компаніям необхідно створювати такі умови, які дозволять розвивати знання кожного співробітника. Поколінню міленіалів властиві часті зміни роботи в пошуках різноманітності. Необхідно сформувати таку атмосферу, комфорт і можливості всередині компанії, які дозволять утримувати висококваліфіковані кадри протягом якомога більшого періоду часу. Освітні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів, управління кращими практиками (залучення персоналу в розвиток компанії) застосовуються компаніями цифрової економіки.

В умовах швидко мінливого зовнішнього середовища знання застарівають ментально, інформація стає відкритою і легкодоступною. В такому випадку кожна компанія повинна прагнути до максимального й постійного розвитку [5].

2. Трансформація трудових ресурсів. Цифровізація бізнес-процесів висуває нові вимоги до працівників компаній. Такі навички як впевнене володіння комп'ютером і безперервний процес освоєння нових технологій вже давно став нормою. Висококваліфікований персонал, здатний взаємодіяти з сучасними технологіями на «ти» – закономірна потреба підприємств в умовах цифрової економіки, оскільки аналіз даних (big data) впроваджується повсюдно.

Крім усього іншого, виникло нове покоління, яке відіграє ключову роль в успіху компаній цифрової економіки в силу власної технологічної підкованості. Поколінню міленіалів властиво відторгнення марної роботи, титулів, бюрократії, при цьому притаманне прагнення до роботи в крос-функціональних командах, постійного розвитку та самовираження. Вони мають потребу у високій меті й роботі в ім'я мети. Такі люди також прагнуть до самостійного вибору графіка, максимальної гнучкості на роботі, до простоти взаємодії з керівниками та колегами, використання гнучких методик роботи і мобільних пристроїв.

Стає очевидним, що завдання з розробки та впровадження проектів в області діджиталізації повинні виконуватися кваліфікованим персоналом. Як правило, у команду перетворень входить нечисленне, але дуже кваліфіковане «ядро» і ширша група персоналу, яка не володіє унікальними знаннями й компетенціями. При цьому для кінцевого успіху однаково важливі обидві категорії персоналу.

Найбільшою проблемою стає навіть не кібербезпека або необхідний обсяг інвестицій, а нестача кваліфікованих кадрів, здатних адаптувати, впроваджувати, навчати та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях.

З високою часткою впевненості можна стверджувати, що в даний момент формується новий список професій, які будуть проводити цифрову трансформацію в якості окремого допоміжного процесу. Існуючий досвід реалізації IT-проектів показує, що основні проблеми виникають не на рівні розробки рішення, а на етапі адаптації і впровадження даного рішення. Автоматизація багатьох процесів, що відбувається із застосуванням технологій штучного інтелекту та роботизації нового покоління, потребують великої кількості людей, які є фахівцями, з одного боку, в технологічних нововведеннях, а з іншого боку – розуміють особливості та процеси конкретного бізнесу [5].

3. Модифікація системи менеджменту. Очевидно, що численні технологічні перетворення викликають необхідність зміни системи менеджменту.

Активна автоматизація технологічних та управлінських процесів, яку проводять на підприємствах, провокує високий попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати й адмініструвати складні мінливі системи управління. У результаті перетворень система управління перетворюється з чорного ящика в ретельно налагоджений і прозорий механізм, а використання ERP систем розширює можливості менеджменту, спрощує створення, управління й облік результатів роботи команд підрозділів фірми й зовнішніх джерел, дозволяє здійснювати планування організаційних змін [5]. Використання великих даних і розвиток інформаційних систем дозволяють відслідковувати не тільки послідовність, швидкість, якість операцій, але й калькулювати та бюджетувати витрати за операціями низького рівня. Це передбачає якісно інший рівень доступної

інформації, що дозволяє отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта.

Постійні зміни, що зачіпають багато аспектів бізнесу, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі й системі управління бізнесом. Вихід на ринок нових продуктів і послуг, запуск і налагодження нових процесів та інформаційних систем вимагає швидше підприємницької, а не тільки виконавської компетенції. Роль підприємця полягає в тому, щоб узяти відповідальність на себе за найскладніший і ризикований період переходу, комбінуючи наявні можливості у внутрішній і зовнішній середовищі організації [5].

У контексті цифровізації істотно змінюється роль і самого менеджера. Сфера управління має перекочувати із самостійної сфери діяльності в безумовну навичку кожного члена колективу – зворотній процес, у результаті якого кількість професійних менеджерів має суттєво знизитися, а їх робота видозмінитися.

У сучасних умовах традиційні ієрархічні бюрократичні структури поступово втрачають свою ефективність. Міжнародний досвід показує, що сучасна компанія прагне до усунення бюрократії і знаходиться під керівництвом самокерованих команд, не схильних до ієрархії й централізованого управління. Іншими аспектами подібних організацій є загальна участь, комфортні робочі умови, високий рівень свобод і наявність еволюційної мети, яка передбачає погляд на організацію як на організм. Ці риси відповідають цінностям поколінь Y і Z, і, ймовірно, подібні організації і формуються під впливом молодих працівників.

Цифровізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління. Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня [5].

У міру прискорення ступеня мінливості зовнішнього середовища значно зростає роль діджиталізації як глобального явища, що стає одним із провідних факторів розвитку світової економіки, оскільки конкурентоспроможність окремих країн обумовлена рівнем реалізації інноваційних технологій. Вигоду, яку отримує

держава від впровадження інновацій, переоцінити важко, оскільки інноваційна активність на різних рівнях вносить прямий внесок у збільшення ВВП. При цьому слід зазначити, що основний ефект від інновацій досягається за рахунок зростання продуктивності та технологічних проривів у різноманітних галузях. Зокрема, процесні інновації безпосередньо підвищують продуктивність завдяки впровадженню передових технологій і підходів до організації внутрішніх процесів. Саме проривні інновації визначають вектор розвитку й темпи зростання галузі [5].

Великий вплив на темпи розвитку діджиталізації, має інституційне середовище – державна політика, законодавча і нормативна база, фінансові інструменти. Мляве розгортання інноваційних процесів у нашій економіці було обумовлено довгою відсутністю значимих нормативно-правових актів, що сприяли б прогресу в розвитку інноваційного виробництва, дуже слабким розвитком самої інноваційної інфраструктури, небажанням великого й середнього бізнесу вкладатися в серйозні та коштовні види інноваційного підприємництва.

При цьому дуже важливо відзначити, що наразі в Україні намітилися позитивні зрушення у питанні реалізації планів, що використовують інструменти діджиталізації для зниження рівня бюрократії державного сектора. Першим кроком до digital-середовища став «розворот» до споживача та його запитів. Якщо раніше державні послуги надавалися в першу чергу як реалізація державного замовлення, то тепер на перший план виходить клієнт. Уряд має намір повністю перевести в електронний формат більшість процесів у держорганах, почавши з кадрового документообігу та сфери надання держпослуг. Це знаходить прояв у впровадженні електронних водійських посвідчень, розширенні сфери застосування Bank-ID, проект «держава в смартфоні», переклад у цифровий формат трудових книжок тощо. Згідно з новою концепцією, всі дії державних органів повинні спрямовані на задоволення запитів споживачів найбільш оптимальним способом.

У даному випадку, активна позиція держави в інноваційному процесі може істотно прискорити темпи розвитку багатьох галузей. Держава може не тільки визначати пріоритетні напрямки, забезпечуючи їх фінансовою підтримкою, але також ліквідувати чинники, які перешкоджають розгортанню інновацій, й активно

боротися над усуненням цих бар'єрів. Для просування інновацій під егідою держави можуть бути організовані майданчики для діалогу великого бізнесу з різних галузей, науки й стартапів для пошуку нових ідей і рішення складних комплексних проблем. І тоді, поява проривних технологій, що трансформують галузі, буде одночасно наслідком і каталізатором широкого діапазону інновацій.

### **1.3 Етапи та інструменти діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві**

Динамізм економічних перетворень визначив цифрову трансформацію як нагальну потребу. Стає очевидним, що просування й закріплення конкурентних позицій неможливо домогтися, ігноруючи діджитал-інструменти та сервіси [5].

Повороту назад немає, цифрова трансформація бізнесу необхідна, щоб не відставати від сучасного світу.

Що маєтись на увазі під цифровою трансформацією бізнесу? Це не те, щоб просто розробити програму та надіслати її в App Store. Цифрова трансформація набагато складніша і вимагає зовсім іншого підходу до бізнес-процесів організації.

Бізнес-процеси – це суть компанії; вони керують бізнесом і запевняють, що все працює як потрібно, забезпечуючи хороші результати, продукти та послуги. Застосування цифрових технологій до ваших бізнес-процесів – це крок, який допоможе швидше досягти поставлених цілей і досягти набагато вищої ефективності, ніж ви могли б подумати. BPM може отримати велику користь від оцифровки, тому, навіть якщо ви все ще не розпочали ініціативу BPM у своїй компанії, зараз саме час зробити це та зайнятися цифровою трансформацією [10].

Бізнес-процес – це сукупність завдань, що виконуються людьми за певним графіком для розробки товару чи послуги для певного набору споживачів. Внутрішні бізнес-процеси відбуваються на всіх рівнях компанії, але можуть бути невидимими для споживачів.

Впроваджуючи внутрішні та зовнішні бізнес-процеси, компанія повинна досягти більших успіхів, таких як більша задоволеність клієнтів та швидша здатність реагувати на зміни на конкретному ринку. Цей тип організації в компанії також дозволить підрозділам ефективніше працювати між собою.

Під час розробки бізнес-процесу, слід починати з конкретної мети і закінчувати бажаними результатами чи досягненнями, що призводять до певної форми цінності для клієнта. Крім того, бізнес-процеси повинні мати конкретну особу, яка виступає власником процесу. Ця відповідальна сторона стежить за тим, щоб методологія діяла належним чином від початку до кінця.

Існує три типи бізнес-процесів – операційні процеси, процеси управління та допоміжні процеси. Операційні процеси включають суть цілей вашої компанії та включають розробку потоку вартості, наприклад, виготовлення продукції або отримання замовлень від клієнтів. Процеси управління складаються з методів, призначених для нагляду за такими речами, як фактори співробітників та бюджету та корпоративне управління. Допоміжні процеси є частиною управління основними оперативними методами і включають такі речі, як технічна підтримка, навчання з питань безпеки та найм.

Сьогодні споживачі хочуть швидкого та простого цифрового досвіду, включаючи безперебійну роботу користувачів, йдеться у статті McKinsey & Company. Такі компанії, як Amazon та Apple, поставили високий рівень для охоплення клієнтської бази, і зараз більшість людей очікують однакового цифрового досвіду при отриманні продуктів або послуг від кожного бізнесу. Наприклад, споживачі люблять мати можливість увійти на свій рахунок у свого постачальника електроенергії, щоб побачити, скільки вони використали щомісяця. Крім того, клієнти, які купують новий стільниковий телефон, очікують, що вони зможуть налаштувати його відразу після виймання з коробки.

Оскільки широка мережа більш традиційних компаній може бути не в змозі задовольнити запити останніх споживачів, це дозволяє більш інноваційним організаціям, які користуються перевагами оцифрування бізнес-процесів, успішно конкурувати на ринку та надавати виняткові цифрові продукти та послуги.

Сьогодні багато клієнтів шукають компанії, які переглянули свою ділову практику та впровадили зручні інтерфейси, постійну доступність та спеціальні послуги. Багато хто шукає компанії, щоб включити миттєве задоволення та рішення, відсутність помилок та глобальну послідовність. По суті, клієнти прагнуть чудового користувацького досвіду. Ось чому модернізація та діджиталізація бізнес-процесів є настільки важливими у сучасному світі [11].

Для того, щоб задовольнити попит споживачів, потрібно вийти за рамки просто автоматизації існуючого бізнес-процесу. Доведеться заново винаходити весь метод, включаючи скорочення кількості необхідних кроків та кількості залучених документів. Також потрібно буде розробити автоматизовані кроки прийняття рішень та керувати регуляторними проблемами.

Що стосується розробки нових моделей даних, потрібно буде перебудувати їх, щоб забезпечити більш швидке та легше прийняття рішень, розуміння споживачами та контроль ефективності. Можливо, доведеться найняти співробітників для заміщення нових ролей, таких як дизайнер досвіду роботи з користувачем та науковий співробітник.

Цифровізація бізнес-процесів, заснованих на інформації, має значні переваги, наприклад, скорочення витрат на цілих 90 відсотків та покращення строків виконання як для менеджерів, так і для клієнтів зовні. Наприклад, один банк зміг скоротити своє попереднє схвалення позик з кількох днів до однієї хвилини, включивши оцифровку бізнес-процесів.

Інший приклад цього – роздрібний торговець взуттям, де була побудована цифрова платформа для відстеження запасів у магазині, що дозволяє торговому персоналу негайно з'ясувати, чи є тип та розмір взуття на складі. Це значно економить час як для торгового персоналу, так і для клієнтів.

Крім того, видаляючи ручні процеси та документи з метою їх заміни на програмне забезпечення, компанії можуть автоматично збирати дані, які потім можна видобувати для пошуку кращої продуктивності, факторів витрат компанії та потенційних причин ризику. Крім того, налаштовані інформаційні панелі та звіти в режимі реального часу можуть допомогти менеджерам бізнесу вирішити будь-які



проблеми, перш ніж вони стануть справді серйозними з точки зору зростання компанії.

Один із ключових кроків до оцифрування включає початок у кінці бажаної мети та роботу назад. Замість того, щоб концентруватися на невдачах у поточній системі, вам потрібно буде розробити майбутній стан, який ви шукаєте для конкретного процесу. Після того, як ви звернулись до бажаного стану, ви можете працювати назад, щоб вирішити кожне окреме обмеження. Ви можете співпрацювати з регуляторами та замовниками, щоб розкрити шляхи вирішення певних проблем.

Також потрібно буде керувати наскрізним досвідом роботи клієнтів, щоб створити справді бездоганну систему для користувача. При розробці безперебійної роботи з клієнтами корисно мати відгук від кінцевого споживача.

Докладаються спільні зусилля, коли колеги відкривають лінії спілкування, щоб створити безперебійну взаємодію з користувачем. Крім того, компанії прагнуть розвивати внутрішні можливості. Наймання та навчання персоналу, який є кваліфікованим у галузі технологій, є життєво важливим для швидшого оцифрування бізнес-процесів. Вибираючи керівників, які братимуть участь у цій трансформації, цих осіб слід ретельно вибирати та довіряти.

У звіті McKinsey & Company обговорюється, як оцифровка наскрізних бізнес-процесів один за одним насправді може призвести до кращої роботи лише за три-п'ять місяців. Хоча швидкий переїзд не завжди можливий, це корисно для розвитку ІТ. Крім того, компанія може захотіти створити новий організаційний підрозділ для управління розробкою цифрових процесів, а потім залучити до підрозділу поточних співробітників, одночасно збільшуючи обсяги, що обробляються в цьому відділі.

Виконання цих кроків значною мірою сприятиме прискоренню цифровізації бізнес-процесів. Програмні продукти управління часом можуть також зіграти важливу роль у розширенні впровадження інноваційних, оцифрованих бізнес-процесів [11].

Існує багато думок щодо того, які етапи діджиталізації підприємства є, і скільки їх взагалі три, п'ять чи шість. Найбільш поширеною є версія про шість етапів діджиталізації.

#### Етап 1: бізнес як зазвичай

Статус-кво. Підприємства продовжують працювати так, як завжди, без розуміння перспектив та бажань своїх клієнтів. Яскравим прикладом цього є блокбастер та Netflix. Блокбастер відмовився перейти на модель «як послуга», навіть коли популярність Netflix стала очевидною, і врешті-решт зробила організацію застарілою та неактуальною.

#### Етап 2: справжній та активний

На другому етапі бізнес визнав необхідність трансформації і, можливо, навіть експериментував з різними технологіями, щоб просунутися далі. Але зусилля не організовані, і різні відділи підходять до проблеми з багатьох різних сторін. Якщо бізнес не знайде способу перейти від хаосу до більш організованого підходу, зусилля з впровадження трансформації, швидше за все, не дадуть позитивних наслідків.

#### Етап 3: формалізований

Як тільки бізнес переходить на формалізовану стадію, спостерігається навмисне експериментування нових технологій із ключовими провідцями та агентами змін у бізнесі, який шукає покупки виконавчої влади. Саме на цьому етапі бізнес, найімовірніше, зіштовхується з перешкодами, які виникли через культуру компанії. Щоб компанія вийшла за межі цього, вона повинна внести зміни в культуру компанії, щоб бути успішною.

#### Етап 4: Стратегічний

Як тільки бізнес досяг стратегічного значення, вдається пробитися через перешкоди, які виникли через корпоративну культуру праці та рухатися до створення стратегічного плану розвитку. Окремі групи та підрозділи визнали потужність та силу цифрової співпраці та рухаються до інвестицій у технології, які перетворюють бізнес.

#### Етап 5: сходження

Під сходженням мається на увазі пара ліній, які стикаються в точці. Компанії, які зробили крок цифрової трансформації, розробили спеціальну цільову групу новаторів, яка спрямовує бізнес на стратегічний шлях до трансформації. Ці підприємства подолали культурні перешкоди, які традиційно спостерігаються, коли бізнес починає шлях до перетворень і перебуває на шляху до успіху.

#### Етап 6: Інноваційний та адаптивний

Підприємства, які досягли цього етапу, досягли справжньої цифрової трансформації. Це стало способом життя, і організації мають гарні можливості продовжувати йти новими технологічними шляхами та легко пристосовуватися до постійно мінливого ділового світу [12].

Варто зазначити, що діджитал трансформація – це проект, який потребує системного і серйозно підходу в довгостроковій перспективі. Тому навіть після отримання позитивних результатів від реалізації такого складного процесу, компанії не можна зупинятись, потрібно постійно розвиватись із урахуванням нових розробок, інновацій і технологій.

В силу трудоемності даного процесу, для його успішної реалізації компанія потребує наявності чіткої стратегії та бачення, як саме діджиталізація допоможе організації рухатися в правильному напрямку та досягати поставлених цілей.

В основі діджиталізації лежить розвиток сучасних технологій, який в свою чергу характеризується певною особливістю: щороку розробки ведуться таким чином, що вирішальну роль грає клієнт, тобто продукт стає більш клієнтоорієнтованим. Використання такого роду технологій стає все простішим і зручнішим. Наприклад, рішення для управління бізнес-процесами Creatio включає low-code інструменти, які дозволяють самостійно запустити систему і кастомізувати її під потреби підприємства, використовуючи призначені для користувача налаштування.

Успіх від впровадження цифровізації значною мірою залежить від усвідомлення командою всієї важливості цього процесу. Адже діджиталізація сьогодні – це не опція, а вимога сьогодення щоб йти в ногу із світом. Тому

зрозуміти мету змін, перейнятися ідеєю цифровізації повинен весь персонал, і головну роль в мотивації цього відіграє компетентний топ-менеджмент.

Цифровізація не закінчується на впровадженні технологій, адже персоналу компанії ще потрібно адаптуватись до оновлених бізнес-процесів. Тому власники підприємств та відповідальні за зміни мають необхідність вживати низку заходів для того, щоб люди могли освоїти нові процеси та технології.

Такими заходами є тренінги та майстер-класи, на яких персонал отримує необхідні навички для роботи в оновлених умовах. До того ж необхідно відзначити, що власне сучасні технології стають помічниками адаптації: наприклад, розвиток UX дизайну робить інтерфейс програм інтуїтивно зрозумілим, а штучний інтелект допомагає швидше обробляти дані і ухвалювати оптимальні рішення.

Обґрунтована стратегія, компетентна команда та добре вмотивовані і освіджені співробітники є великою, але неповною частиною елементів, які потрібні для успішної трансформації компанії. Якісні зміни також досягаються за допомогою особливого інструментарію.

Наприклад, програмне забезпечення Creatio розроблено на основі двох сучасних концепцій: управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM). Автоматизація дій, предиктивні функції, застосування принципів Agile – це лише невелика частина того, що пропонує Creatio для ефективної цифровізації підприємств.

Цифрові технології надають можливість організувати максимально персоналізовану взаємодію, якій більшість клієнтів віддають перевагу. Цифрові канали зв'язку, омніканальність, штучний інтелект, роботизація – всі ці речі вже мають місце в нашому щоденному житті. Наприклад, цифрова трансформація банків не могла обійтись без чат-ботів, а фармацевтика активно використовує в роботі сучасні мобільні пристрої.

Під клієнтським досвідом варто розуміти не лише взаємодію із зовнішніми замовниками, але і з внутрішніми клієнтами. Діджиталізація бізнес-процесів дозволяє оптимізувати роботу співробітників компанії, завдяки чому їх

продуктивність праці зростає. Наприклад, автоматизація рутинних операцій надає більше часу для вирішення справді важливих і складних завдань [13].

Діджитал трансформація бізнес-процесів підприємства покликана підвищити оперативність ухвалення рішень, та можливість задоволення потреб клієнтів.

Діджиталізація бізнесу надає шанс використовувати певні інноваційні способи розвитку підприємств:

Хмарні технології дозволяють працювати над одним проектом кільком командам одночасно та ефективно використовувати ресурси компанії.

При використанні стратегії Mobile First, підприємства мають можливість отримувати і монетизувати мобільний трафік [13].

CRM система – це управління відносинами з клієнтами. Мета CRM – автоматизувати процес взаємодії з покупцями за рахунок зберігання інформації про клієнта, історії взаємодій з ним, аналізу і збільшення ефективності та якості бізнес-процесів [14].

ERP система – планування ресурсів підприємства. Мета будь-якої ERP-системи – оптимізувати витрати і ресурси організації, тобто допомогти підприємству уникнути затримок та простоїв [14].

Програми лояльності діють як послідовний елемент стратегії продажів по всіх каналах та покращують комунікацію, поряд із збільшенням витрат клієнтів. Системи лояльності як концепція дозволяють зручно керувати всіма різноманітними спеціальними пропозиціями для конкретної цільової аудиторії. Ці програми збирають великі обсяги відповідних даних про клієнтів, включаючи демографічні чи географічні дані, вони також містять моделі поведінки клієнтів, інтереси та переваги покупки, а також дані про транзакції, що генеруються в процесі покупки [15].

Програми для бізнесу включають галузеві програми, розроблені для конкретних потреб бізнесу. Будь то заявка для туристичної компанії або постачальника страхових послуг, всі вони рекламують послуги та пропозиції певної компанії для своїх користувачів. У більшості випадків це спеціально створені програми з ідеально розробленою зручністю та необхідною

функціональністю, миттєвою взаємодією з постачальником і орієнтовані на масив послуг постачальника.

Програми планування сьогодні є необхідністю для багатьох користувачів. Вони допомагають в управлінні онлайн-бронюванням та зустрічами та дуже часто включають можливість оплати через Інтернет. Сюди входить ряд життєво важливих функцій, таких як автоматична панель інформаційних панелей, підтвердження бронювання, розрахунок доступності, нагадування тощо, які допомагають залишатися на зв'язку та бути в курсі подій. Часто вони синхронізуються з додатками для 3D-учасників, що робить дуже зручним для користувача керування всіма на всіх пристроях.

Програми для офісної продуктивності. Це програми, що підтримують цілодобову інформацію про ефективність роботи в офісі. Ми можемо говорити про робочий процес документації, орієнтований на KPI управління ефективністю роботи співробітників, метрики та ефективне внутрішнє вимірювання ефективності, облік та все, що пов'язано з внутрішніми операціями бізнесу. Деякі компанії практикують використання елементів гейміфікації в своїх програмах для кращого натхнення та мотивації для працівників. Загальною метою програм для офісної продуктивності є підвищення продуктивності бізнесу, залученості та ефективної роботи співробітників [15].

Програмні продукти управління часом, такі як програмне забезпечення Runrun.it, можуть покращити взаємодію з користувачем та автоматизувати певні бізнес-процеси, якими раніше керували вручну. Наприклад, платформа управління часом Runrun.it може автоматично відстежувати кількість часу, витраченого працівниками на конкретні завдання та проекти протягом дня, а також забезпечуючи терміни, щоб забезпечити завершення роботи [11].

Крім того, програмне забезпечення Runrun.it забезпечує індивідуальні інформаційні панелі та звіти, щоб окреслити показники щодо результатів проекту. Наприклад, користувач може переглянути метрики, щоб побачити, як часто документ відправлявся назад для доопрацювання. Це може спростити бізнес-

процеси та надати більше даних для більш широкого зворотного зв'язку від менеджерів та членів команди [11].

Готові рішення дозволяють заощаджувати час на вирішення завдань. Різні програми, розширення та конектори оптимізують роботу компанії із мінімальними витратами часу на їхнє впровадження та адаптацію [13].

Технології цифрової трансформації зробили поріг входу до багатьох сфер. Запустити власний бізнес і розвивати його стало простіше завдяки величезній кількості інструментів, які надає цифровізація [13].

## **Висновки до розділу 1**

У ході дослідження було розглянуто основні особливості формування стратегії розвитку підприємства, серед яких можна виділити: сутність стратегії розвитку, основні передумови для переходу підприємства на стратегічне планування, основні принципи формування стратегії розвитку підприємства, типи стратегій, етапи реалізації стратегії розвитку підприємства, складові елементи аналізу підприємства при розробці стратегії розвитку.

Було виявлено, що традиційна економіка зазнає сильних змін, пов'язаних з процесами цифровізації. Головними чинниками розвитку процесів діджиталізації є поява новітніх цифрових технологій, формування нових потреб та запитів споживачів; створення нових цінностей, властивостей товарів; зміна умов конкурентного середовища.

Було розглянуто питання діджиталізації, зміни управлінських моделей, пов'язаних з процесами цифровізації, модернізації бізнес-процесів на основі діджиталізації. Проаналізовано основні етапи і інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства. Визначено можливі ефекти від впровадження цифрової трансформації на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

### 2.1 Стан та перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування

Основним видом діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за КВЕД є 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, тобто підприємство функціонує в галузі сільськогосподарського машинобудування. Сільськогосподарське машинобудування України має винятково важливе значення для забезпечення вітчизняної агропромислової сфери технічними засобами: машинами та устаткуванням, механізмами і запасними частинами з метою підвищення рівня механізації виробничих процесів аграрного виробництва та відтворення виробничо-технічного потенціалу АПК. Тому ми вважаємо за доцільне дослідити стан згаданої раніше галузі.

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції машинобудування та с/г машинобудування

Рівень реалізації	2016	2017	2018	2019	Темп приросту, % 2019/2016	Темп приросту, % 2019/2018
Промисловість України	1767093,3	2153031,3	2508579,5	2480804,2	40,4	-1,1
Обсяг реалізації продукції машинобудування	116367,3	150417	182103,1	188082,3	61,6	3,3
% до промисловості	6,6	7,0	7,3	7,6	15,1	4,4
Обсяг реалізації продукції с/г машинобудування	7674,8	9264,4	8894,6	8629,2	12,4	-3,0
% до машинобудування	6,6	6,2	4,9	4,6	-30,4	-6,1

(млн.грн, без ПДВ та акцизу / Mln.UAH, excluding VAT and excise)

Складено за даними [16]



Оцінка ролі машинобудування в економіці України за вартістю реалізованої продукції наведено в табл. 2.1. Так, частка галузі в промисловості становить лише 7,6%, а вартість реалізованої продукції сільськогосподарського машинобудування дає всього 4,6% загальної вартості реалізованої продукції машинобудівної галузі країни [17].

Обсяг реалізації продукції промисловості, зокрема машинобудування в 2016-2018 рр. має позитивну тенденцію і зростав щороку в середньому на 20%, однак у 2019 році такого зростання не спостерігається. В 2019 році обсяг реалізації продукції промисловості зменшився на 1,1%, а обсяг галузі машинобудування виріс лише на 3%. Це викликано тим, що підприємці побоювались нової світової кризи.

Усі десять індексів РМІ, за допомогою яких можна зрозуміти економічні тренди у виробництві, мають негативну тенденцію. Внаслідок зменшення виробництва погіршується темп світової торгівлі на знижується експорт. Найгіршим у цій ситуації є зменшення попиту. Іншими словами, світ здатний виготовляти менше через торговельні війни та порушення виробничих ланцюжків, і при цьому, на те що він зміг виробити, попиту немає. Це криза надвиробництва, помножена на боргову кризу, збережену та збільшену після 2008-го.

Суть полягає навіть не в тому, що згідно з популярною теорією про десятирічні економічні цикли, в 2018-2019 минає термін в десять років після останньої світової кризи. Просто не було здійснено заходів для повного усунення проблем, які спровокували кризу, а навіть більше – ці проблеми були посилені самими центральними банками в найбільших країнах, буквально накачавши економіки грошима для того, щоб згладити удар від економічної кризи [18].

Ще в 2019 році економісти прогнозували економічну кризу в першому кварталі 2020 року, однак сталося ще гірше, ніж прогнозували. Світова криза 2020 року, яка вже мала за собою зниження показників виробництва була підсилена пандемією COVID-19. Наслідки такого збігу обставин відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Індекси промислової продукції машинобудування та сільськогосподарського машинобудування, %

<i>Рівень реалізації</i>	<i>Січень 2020р. до січня 2019р.</i>	<i>Лютий 2020р. до лютого 2019р.</i>	<i>Березень 2020р. до березня 2019р./</i>	<i>Квітень 2020р. до квітня 2019р./</i>	<i>Травень 2020р. до травня 2019р./</i>	<i>Червень 2020р. до червня 2019р./</i>	<i>Липень 2020р. до липня 2019р./</i>	<i>Серпень 2020р. до серпня 2019р./</i>	<i>Середнє значення</i>
Промисловість України	94,9	98,5	92,3	83,8	87,8	94,4	95,8	94,7	<b>92,8</b>
Машинобудування	89,5	86,8	83,2	64,4	77,6	77,5	78,7	77,2	<b>79,4</b>
С/г машинобудування	72,6	80,9	72,2	87,4	86,2	94,4	58,3	92,3	<b>80,5</b>

Складено за даними [16]

Згідно з даними таблиці 2.2, в період з січня по серпень 2020 року, порівняно з аналогічним періодом 2019 року обсяг реалізації продукції машинобудування, зокрема сільськогосподарського машинобудування зменшився на 20%.

Ланцюг несприятливих подій останніх років викликав цілий ряд викликів для промисловості, зокрема [19]:

- дефіцит ліквідності внаслідок зменшення замовлень, погіршення цінової кон'юнктури на основні товари експорту, розриви у ланцюгу платежів та затримки з відшкодуванням ПДВ;
- зростання витрат на перевезення продукції, виробництво, в тому числі через неефективні імпорتنі обмеження;
- зниження попиту і протекціонізм на зовнішніх ринках через кризу промислового виробництва у світі, поглиблену через пандемію COVID-19;
- низька місткість внутрішнього ринку, в тому числі через повільну економіку;
- нерівні умови на внутрішньому ринку порівняно з іноземними виробниками, що користуються інструментами підтримки від своїх урядів;
- виробництво з низькою доданою вартістю, у тому числі через низький рівень капіталовкладень та відсутність промислової стратегії;

- необхідність модернізації, в тому числі екологічної, яка не здійснюється через високу вартість ресурсів у поєднанні з поточною несприятливою ринковою ситуацією, а також неефективну систему екологічного оподаткування.

Ці виклики для промисловості формують ряд завдань, що потребують рішення [19]:

- обмеження податкового та адміністративного тиску;
- збільшення доступності кредитних ресурсів;
- зниження витрат на транспортування, полегшення доступу до дешевшої сировини;
- створення механізмів сприяння екологічній модернізації;
- ефективні інструменти просування експорту;
- створення внутрішнього попиту через державні закупівлі із пріоритетом місцевого виробника;
- заохочення капіталовкладень та насичення сектору обладнанням для переходу до виробництва з вищою доданою вартістю;
- створення сприятливих умов для інвестицій у нові та існуючі промислові виробництва на території країни;
- сприяння розвитку промисловості разом зі збереженням довкілля.

Важливою складовою аналізу галузі є дослідження стану зовнішньої торгівлі, а саме обсягів експорту та імпорту продукції.

Дослідження цього аспекту галузі дозволяє визначити залежність підприємств від імпоротної продукції, та визначити можливість вітчизняної продукції конкурувати на світовому ринку.

Структуру експорту та імпорту продукції сільськогосподарського машинобудування розглянуто в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги імпорту та експорту продукції с/г машинобудування

Рік	Імпорт, тис. дол.	Експорт, тис. дол.	Сальдо, тис. дол.	Темп приросту, %	
				Імпорту	Експорту
2015	131305	34576	-96729	-	-
2016	244502	36636	-207866	86,21	5,96
2017	321034	43892	-277142	31,30	19,81
2018	309605	40919	-268686	-3,56	-6,77
2019 <sup>1</sup>	227438	36912	-190526	-	-

<sup>1</sup>- Представлені дані за період 01.01 по 30.11

*Складено за даними [20]*

З таблиці 2.3 випливає, що імпорт значно переважає над експортом. Це досягається за рахунок того, що імпортується до України переважно готова машинобудівна продукція (70%) – автотранспорт, с/г техніка, комп'ютери та побутові прилади. При цьому, вітчизняне машинобудування залежне від імпорту (53% у проміжному споживанні) запчастин та комплектуючих, металургійної продукції. В той час як експортується в основному готова продукція, яка була виготовлена з імпортних деталей.

Зменшення обсягу реалізації продукції галузі відобразилось і на темпах приросту експорту і імпорту с/г продукції. З кожним роком темпи приросту все нище, і в 2018 році вже досягли від'ємної позначки. Враховуючи, що за останній місяць року протягом останніх чотирьох років обсяг імпорту с/г продукції не перевищує 20 тис. дол., то можна сказати, що темпи росту імпорту в 2019 році сягнуть позначки в -20%. Щодо експорту, то за останній місяць він збільшується не більше, ніж на 3 тис. дол., що свідчить про зниження темпу приросту експорту в 2019 році приблизно на 3%.

Серед основних імпортерів сільськогосподарської продукції в 2019 році можна виділити Німеччину, США, Швецію (див. рис. 2.1).

Серед основних експортерів сільськогосподарської продукції в 2019 році можна виділити Білорусь, Молдову, Російську федерацію (див. рис. 2.2).

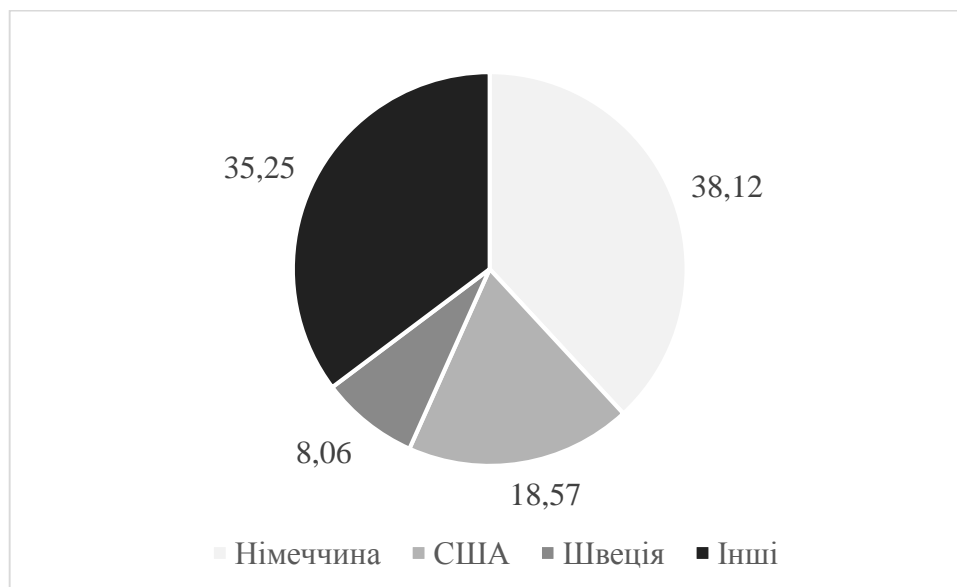


Рисунок 2.1 – Основні імпортери сільськогосподарського машинобудування в 2019 році

Джерело:[20]

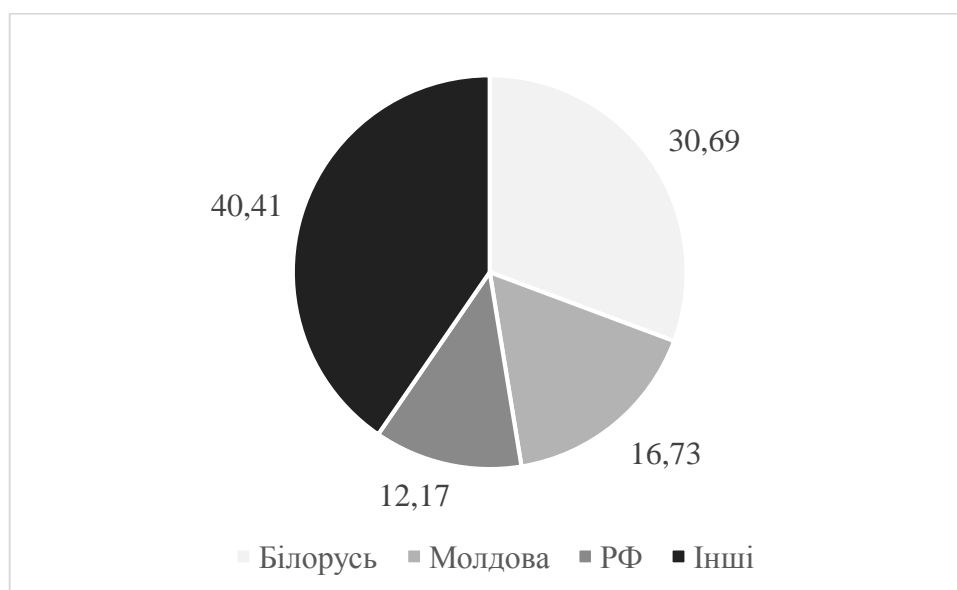


Рисунок 2.2 – Основні експортери сільськогосподарського машинобудування в 2019 році

Джерело:[20]

Сальдо продукції с/г машинобудування має від’ємний показник протягом всього досліджуваного періоду. Щоб покращити ситуацію із сальдо держава здійснила певні дії, спрямовані на захист вітчизняного виробника. Було

запроваджено програму компенсацій для аграріїв, при купівлі вітчизняної продукції. У 2018 р. було виділено 1 млрд грн на згадану програму, що становить майже 10% грошового потоку ринку. Компенсація надається у розмірі 20-25% за придбання техніки, яка входить у “Перелік вітчизняної техніки та обладнання для АПК”, затверджений комісією Мінекономрозвитку.

Якщо в обороті юридичної особи або ж фізичної особи-підприємця присутні 75% сільськогосподарської продукції, то їм дозволено брати участь в програмі компенсації. Варто зазначити, що обов’язковою умовою отримання фінансової допомоги є відсутність боргів перед Державною фіскальною службою, а також державним бюджетом. Процес визначення компенсації розраховано таким чином, щоб підприємства не могли штучно піднімати ціну на свою продукцію. Обов’язковою умовою участі виробників сільгосппродукції у програмі підтримки є придбання техніки з використанням послуг державних банків: Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк. Це зроблено з метою автоматизації даного процесу, збільшення прозорості такої програми та унеможливлення впливу чиновників на аграріїв в рамках програми.

У таблиці 2.4 наведено список найбільших компаній на ринку машин і устаткування для сільського та лісового господарства за критерієм виручки.

Таблиця 2.4 – Основні компанії, що функціонують на ринку  
сільськогосподарського машинобудування

Назва	Виручка, млн грн	Динаміка, %
1. ТОВ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА»	1000 – 1500	-22%
2. ПрАТ «ЗАВОД ФРУНЗЕ»	800 – 850	-3%
3. ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД»	750 – 800	24%
4. ТОВ «ВЕЛЕС-АГРО ЛТД.»	450 – 500	-10%
5. ТОВ «ВАРІАНТ АГРО БУД»	400 – 450	-24%
6. ТОВ «ЛОЗІВСЬКИЙ КОВАЛЬСЬКО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	400 – 450	-37%
7. ПрАТ «РОМЕНСЬКИЙ ЗАВОД "ТРАКТОРОЗАПЧАСТИНА»	400 – 450	-2%
8. ПрАТ «БЕРДЯНСЬКІ ЖНИВАРКИ»	350 – 400	-9%
9. ПрАТ «ДНІПРОПОЛІМЕРМАШ»	350 – 400	-25%
10. ПрАТ «ЗАВОД "ФРЕГАТ»	350 – 400	8%
11. ПрАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»	300 – 350	3%

Джерело:[21]

Динаміка виручки від реалізації продукції сільськогосподарського машинобудування в 2019 році порівняно з 2018 роком є негативною в більшості компаній, як в тих, що очолюють список найбільших компаній, так і в тих, хто до нього не ввійшов.

Серед компаній, в яких за рік на ринку найбільша виручка можна зустріти як широко орієнтовані підприємства, так і вузько орієнтовані підприємства. Зокрема, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», спеціалізується лише на такій продукції як самохідні і причіпні обприскувачі, і при цьому займає одинадцяте місце серед компаній на ринку сільськогосподарського машинобудування, що свідчить про високу долю продажів згаданої продукції.

## **2.2 Аналіз розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»**

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» функціонує на ринку сільськогосподарської продукції ще з 90-х років минулого століття. Підприємство є досить вузькоспеціалізованим і орієнтується в основному на виробництві самохідних і причіпних обприскувачів культиватори для безвідвальної обробки ґрунту, обладнання для внесення рідких мінеральних добрив (техніка для внесення добрив), а також для внесення безводного аміаку. Компанія пропонує товари різноманітних технічних і технологічних характеристик, і відповідно різної цінової категорії, що дозволяє співпрацювати як з великими підприємствами, так і з малими.

В силу своєї багаторічної історії, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» побудувала міцні партнерські зв'язки не тільки з вітчизняними виробниками, а й з закордонними.

Для більш детального аналізу розвитку, проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки(табл.2.5)

Таблиця 2.5 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017-2019 рр., млн грн

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Оборотні активи	250	270	300	20	30	8,00	11,11
Необоротні активи	45	42	39	-3	-3	-6,67	-7,14
Власний капітал	160	220	280	60	60	37,50	27,27
Поточні зобов'язання	110	81	53	-29	-28	-26,36	-34,57
Чистий прибуток	58	61	58	3	-3	5,17	-4,92
Виручка від реалізованої товарної продукції	280	300	310	20	10	7,14	3,33
Собівартість реалізованої товарної продукції	180	200	210	20	10	11,11	5,00
Валовий дохід	100	100	100	0	0	0,00	0,00
Адміністративні витрати	10	10	11	0	1	0,00	10,00
Витрати на збут	14	16	20	2	4	14,29	25,00

Складено на основі [21]

Проведемо детальний аналіз показників фінансово-господарської та збутової діяльності(рис. 2.3-2.7).



Рисунок 2.3 – Динаміка зміни темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017–2019 рр.

(складено автором)

Оборотні активи в період з 2017 по 2018 рр. збільшились на 8%, а в період з 2018 по 2019 рр. збільшились на 11%, що є позитивною тенденцією і свідчить про те, що у компанії є запаси активів, які вона може використовувати у своїй діяльності без потреби залучення позикових коштів. Необоротні активи після 2017 р. зменшились на 6%, а після 2018 р. ще на 7% внаслідок амортизації основних засобів підприємства. Власний капітал за досліджуваний період зріс на 37% і 27%



після 2017 р. та після 2018 р. відповідно. Поточні зобов'язання зменшились на 26% і 34% після 2017 р. та після 2018 р. відповідно, і вказує на те, що компанія віддає свої борги і укріплює свою автономію.

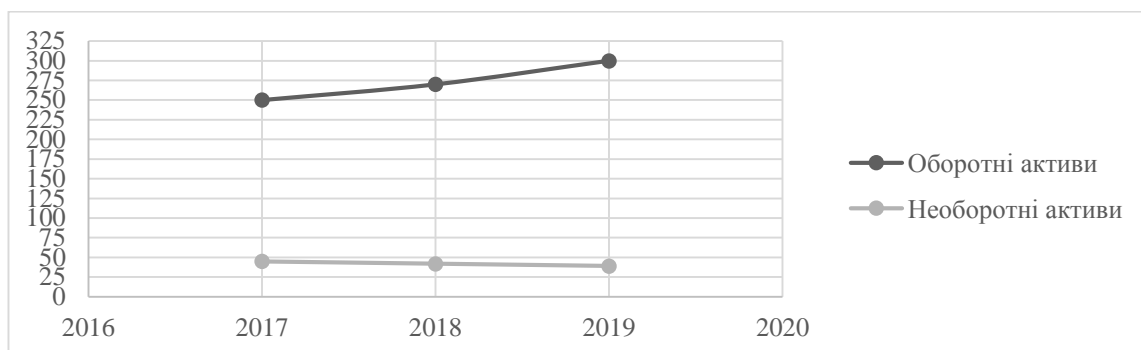


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни оборотних і необоротних активів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017 – 2019 рр.

(складено автором)

Оборотні активи зросли на 20 млн грн в 2018 р. і на 30 млн грн в 2019 р. Це пов'язано із значним зростанням кількості запасів, готової продукції і товарів на підприємстві внаслідок успішного 2018 р., і підготовкою до 2020 р., на який по прогнозам економістів припадає світова криза. Внаслідок того, що підприємство залежить від імпортних комплектуючих, підприємство збільшило свої запаси, щоб зменшити майбутні витрати. Щодо необоротних активів, то за досліджуваний період їх вартість зменшилась з 45 млн грн до 39 млн грн, оскільки основні засоби зношуються і їх залишкова вартість зменшується.

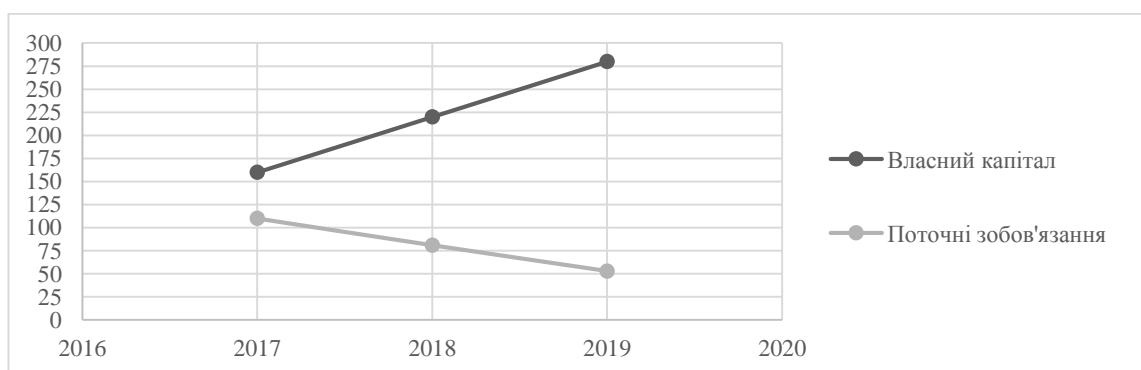


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни власного капіталу та поточних зобов'язань ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017 – 2019 рр.

(складено автором)

Власний капітал за досліджуваний період зріс на майже 120 млн грн за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку компанії. Щодо зобов'язань то в 2018 р. вони зменшились на 29 млн грн, а в 2019 ще на 28 млн грн.

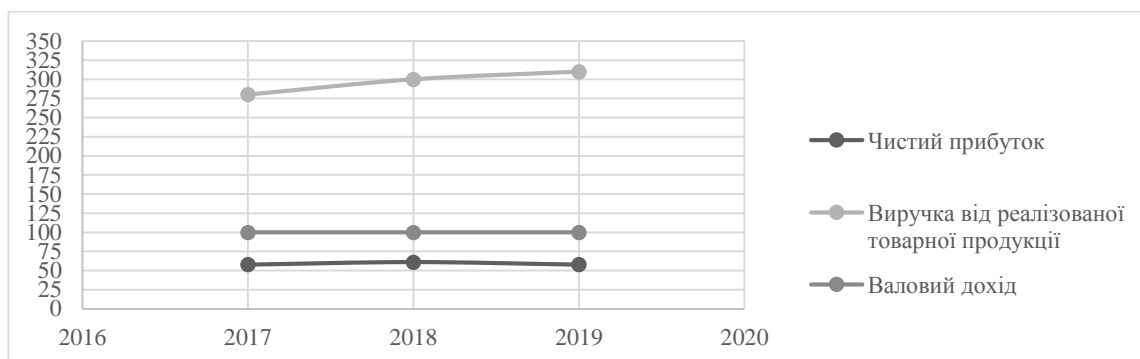


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни чистого прибутку, виручки від реалізованої товарної продукції та валового доходу ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017 – 2019 рр.

(складено автором)

Рисунок 2.6 ілюструє, що виручка від реалізації продукції в 2018 році зросла на 20 млн грн, а в 2019 році ще на 10 млн грн. Але при цьому валовий і чистий прибуток за досліджуваний період залишились на рівні 100 і 58 млн грн відповідно, що свідчить про зростання цін і собівартості продукції.

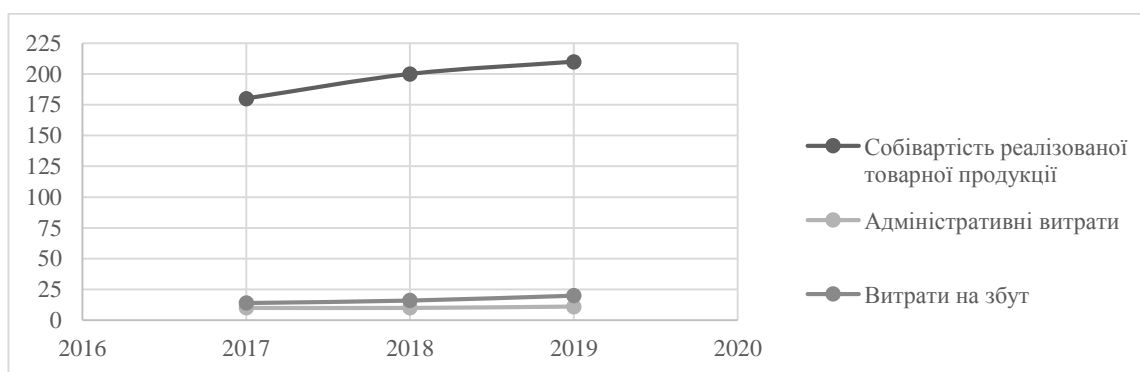


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни собівартості виробленої продукції та адміністративних і збутових витрат ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017 – 2019 рр.

(складено автором)

Так само як і виручка від реалізації, собівартість продукції має тенденцію до зростання на 20 млн грн в 2018 році та на 10 млн грн в 2019 році. При відповідному збільшенні доходу від реалізації продукції, величина валового продукту залишається незмінною.

Витрати на збут спочатку зросли на 14% у 2018 році та на 25% у 2019 році. Враховуючи тенденцію минулих років, коли у 2017 році витрати на збут зросли майже вдвічі, можна дійти висновку, що підприємство останнім часом посилило свою увагу на свою збутову систему підприємства, і щороку її розвиває і вдосконалює.

Адміністративні витрати підприємства тримаються протягом всього досліджуваного періоду на рівні 10-11 млн грн.

Одними із важливих показників діяльності підприємства є рентабельність активів, продажів, товару, власного капіталу і безпосередньо результатів діяльності підприємства.

Розрахуємо рентабельність товару за формулою 2.1

$$P_{\text{товару}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованого товару}} \quad (2.1)$$

Розрахуємо рентабельність продажів за формулою 2.2

$$P_{\text{продажів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації товарів}} \quad (2.2)$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу за формулою 2.3

$$P_{\text{вл.к.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо рентабельність активів за формулою 2.4

$$P_{\text{активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.4)$$

Розрахуємо рентабельність діяльності підприємства за формулою 2.5

$$P_{\text{діяльності}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Операційні витрати}} \quad (2.5)$$

Дані розрахунків зведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Рентабельність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Рентабельність товару	0,56	0,50	0,48	-0,06	-0,02	-10,0	-4,8
Рентабельність продажів	0,207	0,203	0,19	-0,004	-0,02	-1,8	-8,0
Рентабельність власного капіталу	0,36	0,28	0,21	-0,09	-0,07	-23,5	-25,3
Рентабельність активів	0,19	0,19	0,17	0,00	-0,02	0,0	-10,5
Рентабельність діяльності	1,49	1,65	1,53	0,16	-0,12	10,9	-7,4

*Розраховано за даними [21]*

У 2018 р. рентабельність товару знизилась на 6%, що свідчить про те, що валовий прибуток має нижчі темпи росту, ніж у собівартості реалізованої продукції. Рентабельність продажів знизилась на 0,4%, що означає про відносно однакові темпи росту чистого прибутку і виручки підприємства в цьому році. Зменшення рентабельності власного капіталу на 9% означає, що підприємство використовує власний капітал неефективно. Рентабельність активів лишилась на незмінному рівні. Рентабельність діяльності зросла на 16%, що свідчить про збільшення позитивних змін в чистому прибутку порівняно із змінами в операційних витратах.

За результатами 2019 року кожен із показників рентабельності знизився, це пояснюється тим, що чистий прибуток за цей період зменшився на 3 млн, і повернувся до позначки 2017 року, хоча дохід від реалізації товарів зріс, на таку ж суму зросла і собівартість товарів, щодо операційних витрат, середньорічної вартості активів і власного капіталу, то вони зросли.

Проведемо фінансовий аналіз ліквідності і платоспроможності підприємства за допомогою формул 2.6-2.10.

Розрахуємо відсоток боргів у структурі пасивів підприємства за формулою 2.6

$$\text{Борги} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

Розрахуємо чистий оборотний капітал за формулою 2.7

$$\text{ЧОК} = \frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Загальні активи}} \quad (2.7)$$

Розрахуємо чистий оборотний капітал за формулою 2.8

$$\text{Поточна ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

Розрахуємо чистий оборотний капітал за формулою 2.9

$$\text{Абсолютна ліквідність} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

Розрахуємо чистий оборотний капітал за формулою 2.10

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{активи}} * 100\% \quad (2.10)$$

Результати обрахунків наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Фінансовий аналіз ліквідності і платоспроможності ПрАТ  
«Богуславська сільгосптехніка» 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Поточна ліквідність	2,27	3,33	5,66	1,06	2,33	46,67	69,81
Абсолютна ліквідність	0,35	0,05	0,79	-0,3	0,74	-85,71	1480,00
Коефіцієнт автономії	0,54	0,7	0,83	0,16	0,13	29,63	18,57
Борги	0,82	0,41	0,2	-0,41	-0,21	-50,00	-51,22
ЧОК	0,45	0,61	0,72	0,16	0,11	35,56	18,03

Розраховано за даними [21]

Поточна ліквідність підприємства за досліджуваний період зросла з 2,27 в кінці 2017 року до 5,66 в кінці 2019 року, що свідчить про дуже високу ліквідність підприємства і низький рівень ризику. Абсолютна ліквідність має сильні коливання, спочатку за 2018 рік цей показник знизився з 0,35 до 0,05, а потім в кінці 2019 року досягнув значення 0,79. Такі коливання пояснюються тим, що в кінці 2018 року на підприємстві було дуже мала кількість грошей та їх еквіваленту. Коефіцієнт автономії має позитивну тенденцію на всьому досліджуваному проміжку, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі балансу підприємства. Показник боргу і показник чистого оборотного капіталу зменшується і збільшується відповідно за період з 2017 по 2019 рік. Це пояснюється тим, що підприємство зменшує кількість своїх зобов'язань із року в рік.

Проведемо фінансовий скоринг прибутковості та ділової активності підприємства за допомогою формул 2.11-2.16.

Розрахуємо оборотність загальних активів за формулою 2.11

$$OZA = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічні активи}} \quad (2.11)$$

Розрахуємо оборотність робочого капіталу за формулою 2.12

$$OPK = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічний робочий капітал}} \quad (2.12)$$

Розрахуємо оборотність дебіторської заборгованості за формулою 2.13

$$ODZ = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна дебіторська заборгованість}} \quad (2.13)$$

Розрахуємо ROTA – Рентабельність загальних активів за формулою 2.14

$$ROTA = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}} \quad (2.14)$$

Розрахуємо RCA – Рентабельність оборотних активів за формулою 2.15

$$RCA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.15)$$

Розрахуємо NPM – чисту маржу за формулою 2.16

$$NPM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \quad (2.16)$$

Результати обрахунків наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансовий скоринг прибутковості та ділової активності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Оборотність загальних активів	1,1	1	1	-0,1	0	-9,09	0,00
Оборотність робочого капіталу	2,8	1,8	1,4	-1	-0,4	-35,71	-22,22
Оборотність дебіторської заборгованості	9,0	6,8	6,5	-2,2	-0,3	-24,44	-4,41
ROTA – Рентабельність загальних активів	0,24	0,24	0,21	0	-0,03	0,00	-12,50
RCA – Рентабельність оборотних активів	0,22	0,22	0,19	0	-0,03	0,00	-13,64
NPM – чиста маржа	0,205	0,2	0,185	-0,005	-0,015	-2,44	-7,50

Розраховано за даними [21]

Оборотність загальних активів, робочого капіталу та дебіторської заборгованості з кожним роком стає нижче, що свідчить про сповільнення темпів діяльності підприємства, і що з кожним роком активи приносять меншу кількість доходу, а дебітори повільніше погашають свою заборгованість. Чиста маржа підприємства знизилась на 2% по закінченню 2018 року та на 7,5% по закінченню 2019 року, що вказує на зменшення ефективності конвертації доходу від продажів у реальний прибуток підприємства. Після 2018 року рентабельність почала

знижуватись, і зменшилась на 13,64%. З однієї сторони це вказує на те, що оборотні активи компанії почали менш ефективно використовуватись для формування прибутку, а з іншої можна сказати, що в силу очікування світової кризи в 2019-2020 рр. підприємство заздалегідь збільшило кількість оборотних активів, що негативно вплинуло на їх оборотність, але при цьому підприємство сформувало певний запас активів на майбутнє, в якому ціни через наявність світової кризи зростуть.

Не менш важливим аспектом розвитку підприємства є його зовнішньоекономічна діяльність. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» при виготовленні своєї продукції використовує імпортні комплектуючі відомих виробників з різних країн. Вся техніка випускається з використанням комплектуючих провідних світових виробників, таких як Annovi Reverberi, Arag, Mazzotti, Bargam, Tifone, Polmac, Bondioli & Pavesi (Італія), Weasler, Ace Pump (США), Lechler (Німеччина), Bellota (Іспанія).

Таблиця 2.9 – Обсяги імпорту ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»  
за 2017-2019 рр.

Період (рік)	Обсяг імпорту, млн грн.	Контрагентів (кількість)	Операцій (кількість)
2019	50 - 55	30 - 35	40 - 45
2018	20 - 25	15 - 20	35 - 40
2017	100 - 150	20 - 25	55 - 60

Джерело: [21]

За 2018 рік компанія імпортувала комплектуючих майже в 6 разів менше, ніж це зробила в 2017 році. Це можна пов'язати з тим, що 2017 рік для компанії був доволі успішним, а в 2018-2019 році за прогнозами економістів мала бути чергова світова криза.

Найбільшу частину імпорту підприємства складає торгівля з Італією, що займає 60-65% всього імпорту. Серед інших країн по обсягам імпорту лідером є Німеччина 5-10% і Молдова 3-5%, в той час як інші країни займають менше 3% обсягу імпорту(див. рис 2.8).



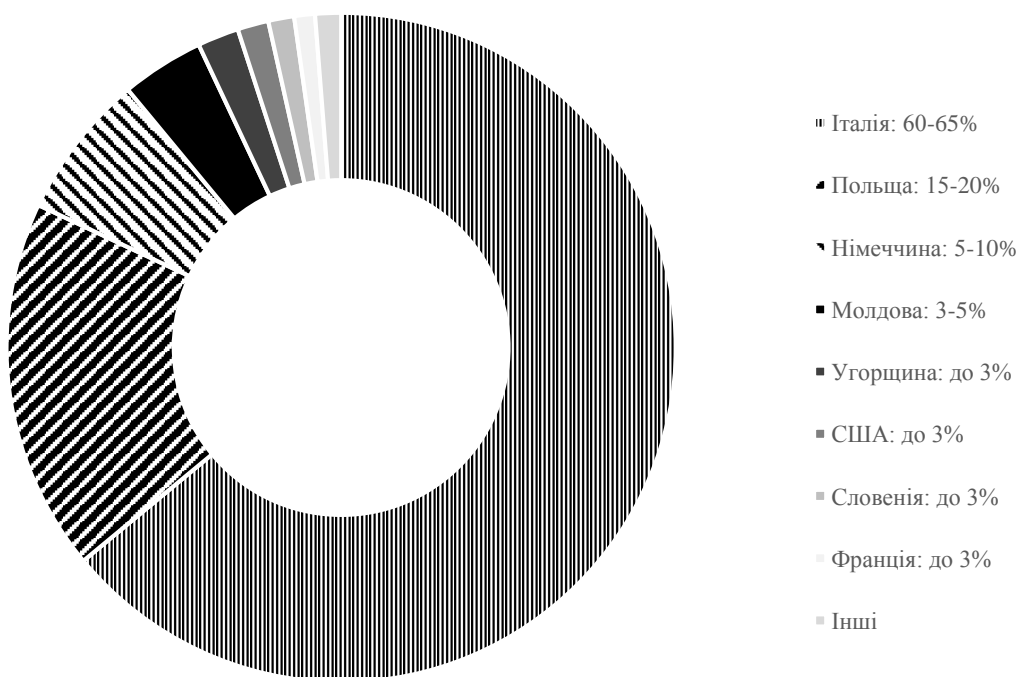


Рисунок 2.8 – Основні імпортери ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

Джерело: [21]

Обсяги експорту ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Дохід від експорту ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2017-2019 рр.

Період (рік)	Дохід від експорту, млн грн.	Контрагентів (кількість)	Операцій (кількість)
2019	50 - 55	10 - 15	65 - 70
2018	65 - 70	10 -15	65 - 70
2017	55 - 60	5 -10	80 - 85

Джерело: [21]

Завдяки даним, наведеним в таблиці 2.9 ми можемо дійти висновку, що експорт займає близько 15-20% всієї виручки компанії від реалізації продукції.

Основними країнами-контрагентами виступають Молдова(35-40%), РФ(20-25%), Угорщина(10-15%), Румунія(10-15%), Польща(5-10%), Болгарія(3-5%), Казахстан(до 3%), Литва(до 3%). Зміна частки експорту країн за 2017-2019 рр. наведено на рисунку 2.9.

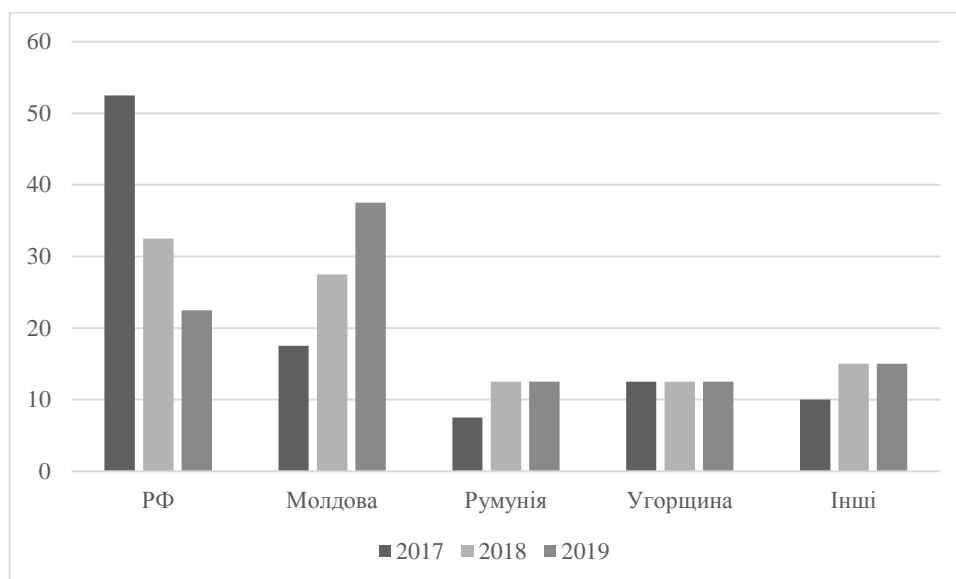


Рисунок 2.9 – Зміна частки експорту країн за 2017-2019 рр.

*Складено на основі [21]*

Отже, проаналізувавши діяльність компанії ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за період 2017-2019 рр. можна дійти висновку, що це одна із провідних компаній на ринку сільськогосподарської техніки, яка спеціалізується на виробництві самохідних і причіпних обприскувачів. Має досить стабільну фінансову ситуацію, яка в силу світових тенденцій економіки зазнала незначних збитків протягом досліджуваного періоду, однак в 2020 році компанія зазнає сильніших втрат в силу пандемії COVID-19.

### **2.3 Опис бізнес-процесів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»**

Процес контролю наявності виробничих матеріалів є одним з найскладніших за кількістю учасників і трудомістких процесів підприємства. Як наслідок проведення зазначеного бізнес-процесу значною мірою вимагає оптимізації та пошуків найефективніших форм його організації [24]. Саме тому цей бізнес-процес було обрано для дослідження в даній роботі.

В організаційній структурі підприємства виділено відділ постачань, який займає головну роль в закупівлі матеріальних ресурсів для підприємства.

Залежно від типу підприємства, специфіки товару або послуг, що надає підприємство, політики керівництва щодо організації логістичних процесів процес закупівлі матеріалів може відбуватися за різними технологіями і методами.

Серед основних методів закупівлі матеріалів можна виділити такі [24]:

*Закупівля матеріалів однією партією.* Зазначений метод має на увазі отримання товарів оптовою партією, яка постачається один раз.

*Щоденні (щомісячні) закупівлі за котирувальними відомостями.* Такий метод є актуальним при купівлі дешевих товарів, які швидко споживаються. Для складання котирувальної відомості використовується інформація про асортимент товарів, кількість товарів, що присутні на складі та необхідна кількість товару. Такі відомості складаються щодня або щомісячно.

*Регулярні закупівлі дрібними партіями.* Постачальник поставляє товар в певній кількості певними партіями протягом певного періоду відповідно до замовлення споживача.

*Закупівля матеріалу у разі потреби.* Постачальник перед виконанням кожного замовлення уточнює кількість із замовником. Замовник платить лише за отриману кількість товару. По закінченню терміну контракту замовник не зобов'язаний приймати і оплачувати товари.

*Закупівля матеріалів з негайною здачею.* Товар замовляється, в момент потреби, і вивозиться зі складів постачальників.

Вибір будь-якого з перерахованих методів для проведення закупівель повинен бути обґрунтований з точки зору доцільності його використання в умовах на конкретному підприємстві залежно від специфіки підприємства, кінцевого продукту, який воно виробляє, та потреб у складових матеріалів.

Під час управління запасами необхідно враховувати виробничу програму підприємства на період, перелік складових для виробництва кожного виробу, кількість складових, необхідних для виробництва одиниці виробу, кількість наявних запасів кожного ресурсу на складі підприємства. Треба враховувати

терміни чергових постачань матеріалів, планувати постачання таким чином, щоб забезпечувати безперервність виробництва [24].

Розглянемо технологію проведення бізнес-процесу з постачання матеріалів на підприємство:

1) підготовка й оформлення заявки на матеріал включають етапи:

- визначення потреб у матеріалах;
- оформлення заявки на матеріал;
- узгодження заявки на матеріал;

2) вибір постачальників включає етапи:

- підготовка списку можливих постачальників;
- відправка запиту, відповідно до заявки на матеріал;
- отримання комерційних пропозицій від можливих постачальників, узгодження термінів поставки;
- вибір найбільш відповідних постачальників;

3) обробка замовлень включає етапи:

- оформлення і відправлення замовлення;
- виконання зобов'язань з оплати замовлення;

4) контроль виконання умов договору включає етапи:

- відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки;
- реєстрація відхилень від контрольних дат за умовами постачання;

5) прийом матеріалу включає етапи:

- організація прийому вантажу у встановленому місці;
- зіставлення характеристик і якості отриманого матеріалу із заявленими постачальником;
- виставлення претензій за фактом відступу від умов договору (відбувається в разі невідповідності заявлених постачальником характеристик матеріалів від реальних або у разі відхилення від термінів поставки матеріалів);

6) оприбуткування матеріалу;

7) контроль рахунків.

Відповідальним відділом за проведенням процесу закупівлі матеріалів є відділ постачань. Відділ постачань у даному випадку виступає власником наскрізного БП закупівлі матеріалів. У виконанні процесу з боку підприємства, що купує матеріали, беруть участь такі виконавці: керівник відділу постачань, менеджер із закупівель (логіст), комірник, вантажник відділу постачань, головний бухгалтер. Процес закупівлі матеріалів є наскрізним бізнес-процесом, тому що включає не тільки основний процес по закупівлі, а ще допоміжні процеси та організаційні. До процесу закупівлі залучаються робітники відділу постачань, планування, збуту, складу, бухгалтерії.

Для інформаційного забезпечення існують такі документи: план виробництва на період, перелік складових для виробництва одиниці кожного продукту, інформація про кількість запасів на складі, заявка на матеріали, перелік постачальників, рахунки-фактури на постачання виробничих матеріалів, договір на постачання матеріалів, перелік матеріалів постачальника та його характеристик, що заявлені постачальником, комплект супроводжувальної документації (рахунок-фактура, податкова накладна, видаткова накладна, товарно-транспортна накладна, сертифікат відповідності), прибуткові документи.

Оброблення замовлень на поставку матеріальних ресурсів починається тоді, коли сформовані заявки на матеріали та обрані постачальники, з якими будуть укладені договори на постачання. Зарахування матеріалів на рахунки підприємства відбувається після того, як матеріали відвантажені, перевірена їх якість, у разі відсутності претензій щодо постачання та коли матеріали розміщені на складі.

Для того щоб описати будь-який БП, необхідно знати про БП таке [24]:

Послідовність та зміст робіт, що виконуються кожним БП;

Мету, з якою виконується кожен БП, та його призначення;

Виходи БП – результати, які повинні бути отримані після виконання БП. Виходами виступають матеріальні (готова продукція) та нематеріальні об'єкти (вихідні документи, файли, повідомлення);

Входи БП – ресурс, необхідний для виконання бізнес-процесу;

Ресурси – інформація, фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-процесу;

Власник БП – посадова особа чи колегіальний орган управління, який має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за результат процесу;

Постачальник – суб'єкт, що надає ресурси для виконання БП (відділ підприємства чи уповноважена особа);

Споживач – суб'єкт, що отримує результат БП. Споживач може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній споживач знаходиться в межах організації та в ході своєї діяльності використовує результати попереднього БП. Зовнішній споживач знаходиться за межами організації та споживає або використовує результати діяльності організації.

Таким чином, ресурси БП поділяються на об'єкти, над якими виконуються дії, та суб'єкти чи об'єкти, які виконують ці дії.

До вхідних об'єктів, над якими в ході виконання БП виконуються дії, належать: об'єкти матеріального характеру, над якими в ході виконання процесу виконуються деякі операції, передбачені технологією виробництва і під впливом яких ці матеріальні об'єкти змінюють форму, наприклад виробничі матеріали перетворюються в готовий продукт, та об'єкти інформаційні характеру – документи, файли, потоки інформації.

До об'єктів, що виконують дії, належать персонал організації, що виконує завдання процесу (учасники процесу), та обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення (засоби реалізації).

Для опису БП дану інформацію треба формалізувати. Зведемо дану інформацію про БП у паспорт БП. Включимо до паспорта БП такі пункти:

- найменування процесу;
- індекс;
- призначення процесу в організації;
- результати БП;

- виходи БП (матеріальні та інформаційні);
- входи БП (матеріальні та інформаційні);
- власник БП;
- учасники процесу (персонал та засоби реалізації);
- споживач;
- постачальник;
- попередній за даним процесом БП;
- наступний за даним процесом БП.

Таким чином, паспорт, що буде використано в даній роботі для опису БП закупівлі виробничих матеріалів, буде мати таку структуру (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Паспорт для опису бізнес-процесу

Параметр		Значення
Найменування процесу		
Індекс		
Призначення		
Результати		
Виходи БП	Матеріальні	
	Інформаційні	
Входи БП	Матеріальні	
	Інформаційні	
Власник БП		
Учасники	Персонал	
	Засоби реалізації	
Споживач		
Постачальник		
Попередній процес		
Наступний процес		

*Джерело: [24]*

Формат цього паспорта універсальний для опису БП будь-якого призначення: основних, допоміжних, організаційних. Процес закупівлі виробничих матеріалів належить до основних БП підприємства. Для даної роботи паспортами будуть описані основні БП, передбачені технологією проведення процесу закупівель.

Початок циклу закупівлі починається з того моменту як у відділ постачань надходить запит, що необхідно закупити сировину для забезпечення виробництва продукції за виробничою програмою на певний період. Цикл закупівлі закінчується, коли витрати розподілені за рахунками підприємства, а матеріали оприбутковані.

Паспорт наскрізного бізнес-процесу закупівлі матеріалів наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Паспорт для бізнес-процесу «Закупівля матеріалів»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Закупівля матеріалів
Індекс		1
Призначення		Процес замовлення матеріалів, контролю закупівлі, та оприбуткування закуплених матеріалів
Результати		Матеріали, отримані і завантажені на склад
Виходи БП	Матеріальні	Закуплені виробничі матеріали
	Інформаційні	Прибуткові документи
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	План виробництва на період, перелік складових для виробництва 1 одиниці кожного продукту, інформація про кількість запасів на складі
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Логіст, директор з виробництва, комірник, вантажник, бухгалтер, постачальник
	Засоби реалізації	ПК, телефон, факс, MRP-система, електронна пошта, пакет програм Microsoft office
Споживач		Склад підприємства
Постачальник		Відділ планування
Попередній процес		-
Наступний процес		-

(складено автором)

Паспорти для процесів декомпозиції загального бізнес-процесу закупівлі матеріалів наведено в таблицях 2.13-2.19.

Таблиця 2.13 – Паспорт для бізнес-процесу «Підготовка та оформлення заявки на матеріал»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Підготовка та оформлення заявки на матеріал
Індекс		1.1
Призначення		Сформувати заявку на матеріали, які необхідні для виробництва продукції
Результати		Заявку на матеріал сформовано і затверджено
Виходи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Заявка на матеріал
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	План виробництва на період; перелік складових для виробництва 1 одиниці кожного продукту
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Логіст, директор з виробництва
	Засоби реалізації	ПК, MRP-система, програми Microsoft office
Споживач		Постачальник
Постачальник		MRP-система
Попередній процес		-
Наступний процес		Вибір постачальників

(складено автором)



Таблиця 2.14 – Паспорт для бізнес-процесу «Вибір постачальників»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Вибір постачальників
Індекс		1.2
Призначення		На основі оформленої та узгодженої заявки на матеріали обираються постачальники, з якими буде укладено договір на постачання матеріалів
Результати		Постачальники необхідних матеріалів обрані
Виходи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Перелік постачальників, матеріалів та їх характеристик
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Заявка на матеріал
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Директор з виробництва, логіст, постачальник
	Засоби реалізації	ПК, офіс 2000, телефон, факс, електронна пошта
Споживач		Відділ постачань, постачальник
Постачальник		Логіст
Попередній процес		Підготовка та оформлення заявки на матеріал
Наступний процес		Обробка замовлень

(складено автором)

Таблиця 2.15 – Паспорт для бізнес-процесу «Обробка замовлень»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Оброблення замовлень
Індекс		1.3
Призначення		Укладання договорів на постачання матеріалів
Результати		Договори з постачальниками на постачання матеріалів укладено
Виходи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Договори на постачання матеріалів, комплект супроводжувальної документації
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Перелік постачальників, заявка на матеріал, рахунки-фактури на постачання виробничих матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Директор з виробництва, постачальник матеріалів
	Засоби реалізації	ПК, факс, телефон, електронна пошта
Споживач		Виробничий підрозділ, постачальник
Постачальник		Виробничий підрозділ, постачальник
Попередній процес		Вибір постачальників
Наступний процес		Контроль виконання умов договору

(складено автором)

Таблиця 2.16 – Паспорт для бізнес-процесу «Контроль виконання умов договору»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Контроль виконання умов договору
Індекс		1.4
Призначення		Контроль виконання умов договорів постачальниками матеріалів: відстеження доставки замовлення, реєстрація відхилень від виконання договірних зобов'язань
Результати		Контрольована доставка замовлення, зареєстровані відхилення від договірних зобов'язань
Виходи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	-
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Договори на постачання матеріалів
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Директор з виробництва, логіст
	Засоби реалізації	ПК, телефон, факс
Споживач		Директор з виробництва
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Оброблення замовлень
Наступний процес		Прийом матеріалів

(складено автором)

Таблиця 2.17 – Паспорт для бізнес-процесу «Прийом матеріалів»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Прийом матеріалів
Індекс		1.5
Призначення		Приймання і розміщення отриманих матеріалів на складі, зіставлення характеристик отриманих матеріалів з характеристиками, що були заявлені постачальниками
Результати		Матеріали відвантажені на склад, при необхідності виставлені претензії постачальникам.
Виходи БП	Матеріальні	Виробничі матеріали
	Інформаційні	Пакет супроводжуючої документації
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Пакет супроводжувальної документації, характеристики матеріалів, заявлені постачальником, позначки про відхилення від дат поставки
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Директор з виробництва, логіст, комірник, вантажник, бухгалтер, експедитор постачальника
	Засоби реалізації	-
Споживач		Вантажник
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Контроль виконання умов договору
Наступний процес		Оприбуткування матеріалу

(складено автором)

Таблиця 2.18 – Паспорт для бізнес-процесу «Оприбуткування матеріалу»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Оприбуткування матеріалу
Індекс		1.6
Призначення		Розміщення закуплених матеріалів на складах організації, реєстрація факту прибуття матеріалів від постачальника до замовника, реєстрація матеріалів у системі складського обліку
Результати		Матеріали відвантажені на склад та оприбутковані
Виходи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Прибуткові документи, копії документів з комплекту супроводжувальної документації
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Комплект супроводжувальної документації
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Керівник відділу постачань, логіст, вантажник, комірник
	Засоби реалізації	ПК, система складського обліку
Споживач		Комірник
Постачальник		Постачальник
Попередній процес		Прийом матеріалів
Наступний процес		Контроль рахунків

(складено автором)

Таблиця 2.19 – Паспорт для бізнес-процесу «Контроль рахунків»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Контроль рахунків
Індекс		1.7
Призначення		Перевірка коректності руху фінансових потоків у процесі виконання договору на закупівлю матеріалів, виконання податкових підрахунків та підрахунків інших витрат
Результати		Фінансові розрахунки відображені на балансі організації
Виходи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	-
Входи БП	Матеріальні	-
	Інформаційні	Прибуткові документи
Власник БП		Відділ постачань
Учасники	Персонал	Бухгалтер
	Засоби реалізації	ПК, система бухгалтерського обліку
Споживач		Бухгалтер
Постачальник		Комірник
Попередній процес		Оприбуткування матеріалів
Наступний процес		-

(складено автором)

Отже, за допомогою складання паспорту бізнес-процесу закупівлі матеріалів, та проведення декомпозиції даного бізнес-процесу можна дійти висновку, що це

досить громіздкий процес, що вимагає уваги декількох структурних підрозділів підприємства. Серед них основними, які безпосередньо задіяні в цьому процесі, є виробничий підрозділ, представлений відділом постачань, планово-економічний підрозділ, а також фінансовий підрозділ.

Основними учасниками процесу виступають директор з виробництва, логіст, постачальник, комірник, вантажник, бухгалтер тощо.

В процесі виконання бізнес-процесу задіяно персональний комп'ютер, телефон, факс, електронну пошту, систему складського обліку, MRP-систему, програми Microsoft office, та ін.

Процес відбувається послідовно з наявністю певних циклічних елементів, таких як узгодження заявки на матеріал, а також елементів розгалуження, таких як підтвердження якості поставленого товару.

Від даного бізнес-процесу залежить ефективна діяльність підприємства в цілому, оскільки виконання промислового плану в більшій мірі залежить від наявності матеріалів, з яких буде виготовлятися продукція, і своєчасне надходження сировини забезпечує безперебійну роботу компанії.

## **Висновки до розділу 2**

В ході виконання дипломної роботи ми ознайомилися з основними процесами діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». Досліджено діяльність підприємства, його організаційну структуру, фінансовий стан. Було проведено дослідження галузі діяльності компанії, дослідження її конкурентів. Визначено місце ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на ринку. Було проведено дослідження бізнес-процесу закупівлі виробничих матеріалів підприємства.

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» – провідна компанія, що спеціалізується на виробництві техніки для захисту рослин та внесення рідких

мінеральних добрив. Основний вид діяльності – виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Компанія відповідає всім ознакам юридичної особи. Співпрацює з іноземними партнерами.

Було проаналізовано основні показники обсягу реалізації продукції промисловості, машинобудування та сільськогосподарського машинобудування. Виявлено значні покращення структури галузі в 2019 році, порівняно з 2016 роком, однак з негативною тенденцією змін в останні роки.

Було досліджено вплив пандемії COVID-19 на стан сільськогосподарського машинобудування і виявлено зменшення рівня реалізації продукції в середньому на 20% в 2020 році порівняно з 2019 роком.

Підприємство є рентабельним, платоспроможним та ліквідним протягом усього досліджуваного періоду. Динаміка зміни більшості показників за 2018-2019 рік має негативний характер. Це викликано погіршенням ситуації в світовій економіці.

Компанія займає 11 місце за величиною виручки на ринку сільськогосподарського машинобудування.

В процесі дослідження було вивчено процес закупівлі виробничих матеріалів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», досліджено його складові, учасників процесу, входи і виходи згаданого бізнес-процесу, а також інструменти, якими користуються учасники процесу під час виконання своїх завдань.

На основі інформації про бізнес-процес закупівлі матеріалів було складено паспорт згаданого бізнес-процесу. Також було зроблено декомпозицію цього наскрізного бізнес-процесу та зроблено паспорти для кожного бізнес-процесу декомпозиції.

### **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

#### **3.1 Стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування**

Серед провідних напрямків реформування України можна виділити важливість підтримки інноваційного розвитку вітчизняних підприємств машинобудівної галузі. Важливість цієї галузі пояснюється тим, що окрім забезпечення власного розвитку, вона забезпечує також зростання і реального сектору економіки. Зокрема, підприємства сільськогосподарського машинобудування надають значну підтримку розвитку АПК України.

Найбільш динамічне зростання серед галузей промисловості України спостерігається в АПК. Це можна пов'язати з тим, що ця галузь була визнана стратегічно важливою, і уряд робив певні дії для стимулювання цього сектору протягом останніх років. Наприклад, великою проблемою було те, що імпорт машинобудівної галузі для сільського господарства значно переважав експорт, що спровокувало проблему неможливості накоплення капіталу, необхідного для зростання. Для вирішення цієї проблеми, держава запустила програму державної компенсації, за якою, при купівлі вітчизняної агротехніки, підприємства могли отримати компенсацію від держави в розмірі 25-40% від ціни закупленої техніки. Завдяки цій програмі в 2018 році близько 7 тис. господарств закупили більше ніж 17 тис. техніки, в тому числі тракторів, комбайнів, обприскувачів та іншої техніки, необхідної для сільського господарства [25].

Такі дії держави забезпечили функціонування прозорого механізму підтримки аграрних господарств за допомогою асигнувань, нівелюючи корупційну складову. Як наслідок, окрім покращення розвитку АПК, від реалізації цієї

програми держава отримала віддачу, яку істотно перевищує інвестиції, за рахунок сплачених податків та зборів від підприємств сільськогосподарського машинобудування [25].

Цей приклад доказує важливість галузі сільськогосподарського машинобудування для держави. Також державна політика має значний вплив на стратегічні орієнтири підприємств, зокрема на підприємства сільськогосподарського машинобудування. Спільна робота держави та підприємств є взаємовигідною для обох сторін, тому такі процеси потребують більшої уваги для подальшого розвитку.

Сучасні тенденції по всьому світі включають в себе реалізацію програми «Індустріалізація 4.0». І Україна не є виключенням.

Особливого значення стратегія індустріалізації 4.0 набула в 2020 році через пандемію Covid-19. Пандемія коронавірусу Covid-19 у світі суттєво змінила пріоритети розвитку не тільки української промисловості, а промисловості всього світу. Кожен суб'єкт господарювання буде мати суттєву різницю в веденні своєї діяльності між функціонуванням в умовах піднесення економіки і функціонуванням в умовах гострої кризи, навіть рецесії. Однак внаслідок пандемії, підприємства, які вже працювали в умовах кризи, зазнали низки обмежень, що ще сильніше змінило умови їх діяльності. Головним пріоритетом для підприємств стала цифрова трансформація, яка допомагає подолати низку викликів пов'язаних з пандемією.

За словами Крейга Резника, віце-президента із консалтингу ARC Advisory Group [32] – для виживання в довгостроковій перспективі, компаніям потрібно мати найкращі інструменти, що забезпечують гнучкість, рухливість та моторність. Будуть процвітати ті компанії, які зможуть швидше відслідковувати і відповідно реагувати на зміни в макросередовищі і мікросередовищі, а також зможуть здійснювати це при будь-яких обставинах з будь-якого місця.

Цифрова трансформація допомагає подолати виклики, пов'язані з умовами ведення бізнесу на карантині, а також зможе надати значні переваги і в пост-пандемічний період. COVID-19 виступив стимулом для підприємств подолати

певні бар'єри у розвитку, пов'язані із стереотипним мисленням щодо того, як потрібно вести бізнес.

Ключовий стереотип аналогової економіки, який має бути подоланим у цифрову еру, — це фізична прив'язка людини (робітника, службовця тощо) до конкретного фізичного місця (або місць). І через пандемію, підприємці пересвідчилися в тому, що така прив'язка здебільшого є штучною, безглуздою та економічно не доцільною [27].

У цифровому світі робочі місця перестають бути прив'язаними до фізичних місць — вони стають цифровими, мобільними, тобто такими, що зовсім не потребують постійного перебування працівника на робочому місці.

Саме віртуально-цифровий світ надає потужні можливості для постійного перебування працівника в онлайн-режимі. Цей тренд поширюється надзвичайно швидко й позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, котрі дають змогу приділяти більше уваги клієнтам, друзям, сім'ї. Це може не тільки сприяти втримуванню кваліфікованих працівників, але й збільшити податкові надходження, внески соціального страхування, а головне — впливати на ринок зайнятості [27].

У цифровому робочому місці поєднано практично всі технології, які люди використовують для виконання роботи в сучасному робочому середовищі. Цифровим робочим місцем можуть бути як бізнес-застосунки, так і електронна пошта, засоби миттєвих повідомлень, корпоративні соціальні мережі та інструменти для проведення віртуальних зустрічей.

Для отримання вигоди від цифрових робочих місць урядовим та бізнес-організаціям України необхідно врахувати чотири елементи [27].

Пристрої доступу. Необхідно забезпечити для працівників вибір найефективнішого способу отримання доступу до використовуваних ними бізнес-застосунків. Смартфони та планшети стають усе необхіднішими, тому організаціям і компаніям потрібно переглянути свої стратегії щодо використання пристроїв відповідно до нових потреб.



Інфраструктура комунікацій. Надійність зв'язку залишається однією з найважливіших вимог у контексті цифрового робочого місця як в офісі, так і поза ним. Саме зв'язок є запорукою ефективного функціонування комунікаційних технологій, бізнес-застосунків та застосунків для спільної роботи, які є рушійною силою сучасних бізнес-процесів. Корпоративні мережі повинні бути обладнані для опрацювання аудіо-, відео- та інших даних, що передаються одночасно, як у мережі компанії, так і поза нею.

Бізнес-застосунки. Надання працівникам доступу до бізнес-застосунків, незалежно від місця та часу, підвищує продуктивність і підтримує співпрацю з колегами, партнерами та клієнтами. Такі застосунки надають миттєвий доступ до необхідної важливої інформації, допомагаючи віртуальним командам злагоджено працювати та ефективно взаємодіяти. Платформи для спільної роботи та управління базами знань набувають вирішального значення. Вони уможливлюють централізоване зберігання проектних документів, забезпечують легкий доступ до них і дають членам команди змогу співпрацювати при внесенні змін до файлів, їх перегляді та обміні в режимі реального часу.

Телекомунікаційні інструменти робочого місця. Інструменти робочого місця значною мірою впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Інколи електронної пошти й телефонних дзвінків може бути недостатньо, наприклад у разі залучення віддаленого експерта або в ситуації роботи вдома. Суттєвою перевагою є технології зв'язку, які забезпечують присутність у режимі реального часу та дають можливість проводити насичені онлайн-зустрічі, зокрема аудіо-, відео- та веб-конференції.

Цифрове робоче місце не варто розглядати як забаганку та моду, оскільки це є насамперед бізнес-стратегія для підвищення ефективності працівників завдяки ближчому до користувачів робочому середовищу.

Стратегія розвитку підприємств машинобудування має ґрунтуватись на ряді заходів та цільових орієнтирів, зокрема:

- постійному досягненні цілей, які перебувають у циклічній залежності одна від одної, тобто досягнення першочергової цілі забезпечує реалізацію іншої;
- стратегічній орієнтації не тільки на інноваційну діяльність, але й на реалізацію повного інноваційного циклу створення продуктів/продукції;
- реалізацію програм підвищення інтелектуального капіталу та управління знаннями;
- забезпечення внутрішніх операційних процесів реалізації інновацій;
- розвиток та застосування технологій управління взаємодією з клієнтами,
- використанні інструментарію стратегічного планування, цілепокладання та цілереалізації;
- застосування програмно-цільового підходу, стратегічних карт підвищення інноваційної активності машинобудівних підприємств.
- формування прогресивної галузевої структури за рахунок створення машинобудівних підприємств, що можна віднести до 6 технологічного укладу;
- створення потужностей для забезпечення випуску прогресивних, інноваційних засобів виробництва для традиційних галузей промисловості України;
- модернізація і технологічне переозброєння традиційних галузей промисловості на основі прогресивних, інноваційних засобів виробництва, вироблених на українських машинобудівних підприємствах;
- розробка дорожніх карт переходу підприємств до індустрії 4.0, проведення цифрової трансформації їх діяльності.

Оперативні процеси безпосередньо на підприємствах машинобудування мають виражатись у поточних процесах модернізації техніко-технологічної бази, розроблення технічних умов виробництва як для власних потреб, так і на замовлення, організаційну та технологічну підготовку виробництва, тимчасове залучення та адаптацію науково-технічних кадрів, координацію впровадження та комерціалізацію раціоналізаторських пропозицій, розширення функцій відділів,

служб та працівників підприємства щодо нових сфер діяльності через перетворення традиційних функцій інноваційного оновлення на інтелектуальні продукти, трансфер інженерних знань [31].

Інтеграція у світовий простір 4.0 включає в себе певні принципи, які представлені на рисунку 3.1.

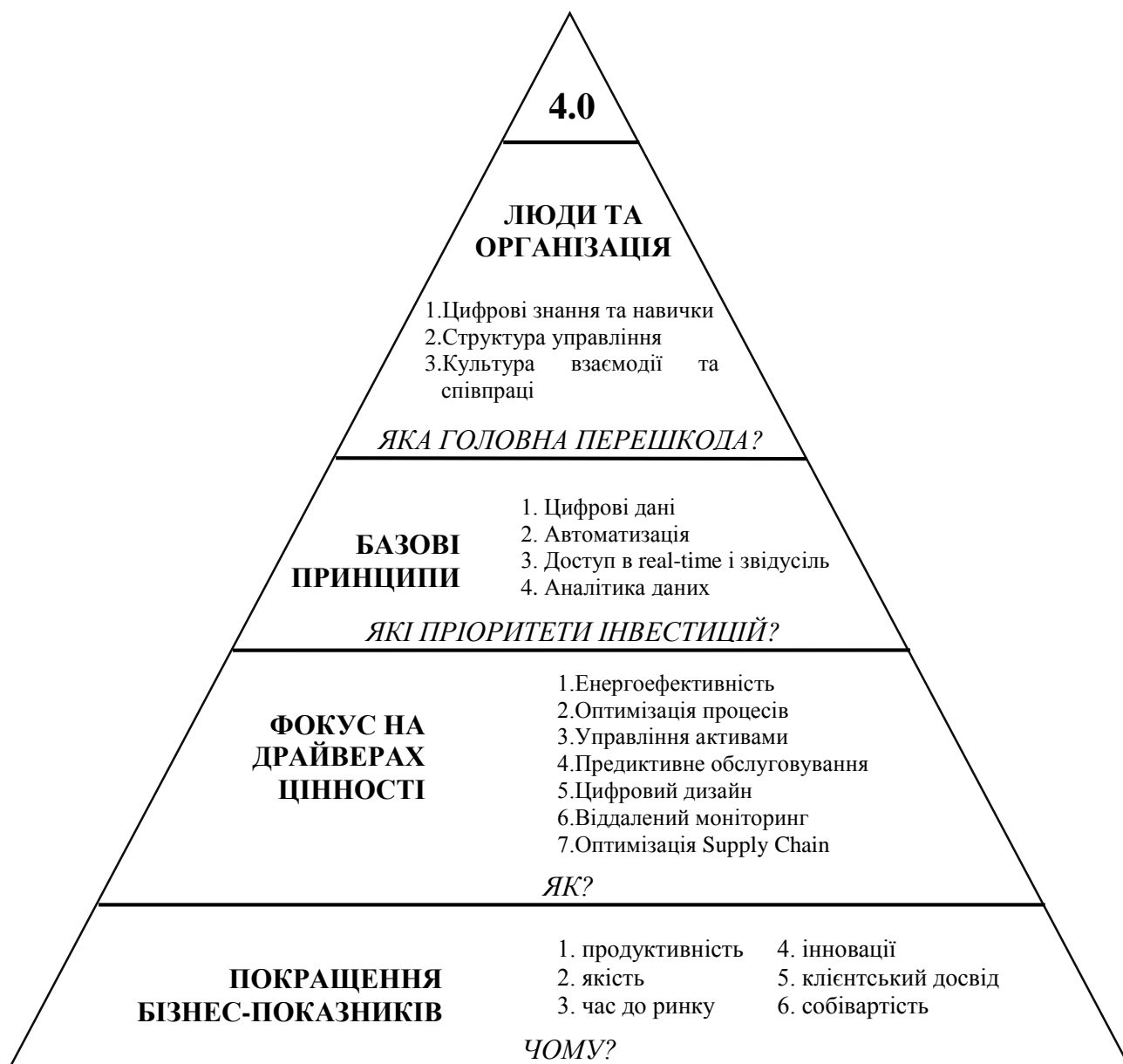


Рисунок 3.1 – Принципи переходу до індустрії 4.0

*Джерело:[30]*

Таким чином, базуючись на гармонійному об'єднанні стратегічних орієнтирів розвитку підприємств машинобудування та сучасних тенденцій і

принципів переходу до індустріалізації 4.0, можна дійти висновку, що майбутня стратегія розвитку для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має бути пов’язана із цифровізацією. При чому, в стратегічному плані вона має бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей підприємств сільськогосподарського машинобудування як драйверу інноваційного розвитку промисловості, а в оперативному плані на досягнення рівня виконання поточних інноваційно спрямованих економічних дій [31].

Стратегія розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на основі діджиталізації бізнес-процесів представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Стратегія розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на основі діджиталізації бізнес-процесів

*(складено автором)*

Першим етапом запропонованої стратегії розвитку є визначення ключових факторів успіху відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Стратегічні цілі ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

Стратегічні цілі	Ключові фактори успіху
Збільшення долі ринку	Задовольнити вибагливі смаки і актуальні потреби споживачів.
Розширення виробництва	Співпраця як з великими міжнародними компаніями, так і з маленькими фермерськими господарствами.
Вихід на нові ринки	Просування товарів, вкладання угод для роботи у нових країнах/містах. Створення конкурентного продукту, який буде спроможний конкурувати з іноземними виробниками.
Удосконалення підходів до виробництва	Інвестиції у найсучасніше обладнання, розробка власних технологій виробництва та постійне опанування нових.
Випуск нової продукції	Відстеження потреб ринку.
Підтримка довіри споживачів	Прозора політика у ділових відносинах та виробничих процесах. Гарантована якість.
Контроль умов праці та стандартів виробництва	Створення умов для особистого розвитку та професійного росту кожного члена команди. Контроль виробництва та дотримання стандартів якості.
Зниження витрат підприємства	Зниження собівартості продукції, зниження складських витрат, оптимізація адміністративних витрат та витрат на збут.

(складено автором)

Досягнути зазначені в таблиці 3.1 цілі підприємства можна різними способами. Одним із таких способів є проведення цифрової трансформації на підприємстві. Проявом цифрової трансформації є діджиталізація бізнес-процесів підприємства. Перехід до автоматизації та діджиталізації сприяє підвищенню ефективності виробництва, вдосконаленню методів управління та забезпечує підтримку рівня конкурентоспроможності.

Цифровізація бізнес-процесів – це процес оптимізації ресурсного потенціалу підприємства за допомогою впровадження новітніх технологій при здійсненні бізнес-процесів задля підвищення ефективності виконання завдань. Діджиталізація вимагає значно більшого, аніж просто оцифрування даних. Діджиталізація проявляється у вигляді цифровізації робочих місць, з використанням інструментів, таких як мобільні пристрої, технології, Інтернет-мережі для уніфікованої комунікації та незалежності від локації.

Процес діджиталізації бізнес-процесів передбачає опис і аналіз наявних бізнес-процесів підприємства. Визначення першочергових елементів бізнес-процесів, які потребують змін. Опис бізнес-процесів замовлення матеріалів для виробництва здійснено в розділі 2.3. Аналіз бізнес-процесів і визначення найбільш пріоритетних процесів для змін розглянуто в розділі 3.2.

### **3.2 Діджиталізація бізнес-процесів на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»**

Першим кроком аналізу бізнес-процесів є вибір найбільш пріоритетних, першочергова оптимізація яких дасть найбільший результат. Для вирішення цього завдання використовують наступні критерії пріоритетності:

Перший критерій – це важливість процесу, що характеризує ступінь його вкладу в досягнення стратегічних цілей компанії. Для оптимізації діяльності підприємства в першу чергу потрібно вибрати найбільш важливі бізнес-процеси, тому що саме їх поліпшення дасть найбільший результат.

Другий критерій – ступінь проблемності процесу. Якщо бізнес-процес є важливим, але в той же час його показники знаходяться на прийнятному рівні, то в більшості випадків необхідності в його пріоритетній оптимізації немає. Слід зазначити, що ступінь проблемності бізнес-процесів доцільно оцінювати не як просто розрив між бажаним і дійсним (згідно з класичним визначенням проблеми), а як різницю між ключовим показниками, що визначають конкурентоспроможність компанії її основних конкурентів на ринку.

Критерії важливості і проблемності процесу характеризують результат, який буде отриманий на виході після оптимізації. Тобто вони характеризують дохідну частину заходів щодо поліпшення процесу. Крім дохідної частини при виборі пріоритетних бізнес-процесів слід розглянути і витрати, пов'язані з цими діями. Таким чином, відповідно до третього критерію потрібно в першу чергу вибрати ті

процеси, поліпшення яких можна провести з найменшими витратами. Причому крім фінансових витрат важливо оцінити і нефінансові втрати [23].

Такими є моральні «витрати», супутні проведенню змін, «витрати», що ведуть до можливого погіршення психологічного клімату в організації і т.д. Тобто в даному випадку розглядаються всі негативні наслідки, які можуть виникнути при оптимізації процесу.

Оцінка ступеня важливості, проблемності і можливості проведення змін для кожного бізнес-процесу дає механізм проведення їх формального і об'єктивного ранжирування і вибору найбільш пріоритетних для подальшого аналізу і оптимізації.

Першим кроком для визначення важливості бізнес-процесів є визначення ключових факторів успіху організації – КФУ [23].

КФУ є найбільш важливі стратегічні цілі підприємства (в кількості  $7 \pm 2$ ), що формуються на основі його місії. Це ті чинники, яким компанія повинна приділяти особливу увагу. Саме вони визначають успіх або провал компанії на ринку, її конкурентні можливості, безпосередньо впливають на прибутковість.

КФУ підприємства визначаються з урахуванням існуючих і прогнозованих тенденцій розвитку галузі. Компанія повинна знати свій сегмент ринку досить добре, щоб визначити, що є більш, а що менш важливим для успіху в конкурентній боротьбі.

Неправильне визначення КФУ тягне за собою розробку помилкових стратегій і може навіть поставити під питання подальше існування компанії. Критичні фактори успіху в різних галузях і для різних бізнесів різні. Крім того, вони з часом можуть змінюватися в одній і тій же організації під впливом тих чи інших змін на ринку.

Процес удосконалення бізнес-процесів підприємства є ефективним лише при наявності певних конкретних цілей, які підприємство бажає досягти. Одними з таких є цілі стратегічного розвитку підприємства, які були наведені в таблиці 3.1.

При наявності конкретних цілей підприємства, можна оптимізувати, змінювати, вдосконалювати бізнес-процеси підприємства для їх досягнення.

У загальному випадку КФУ повинні відповідати наступним критеріям:

- Є самими важливими цілями підприємства.
- Як правило, починаються зі слів «ми повинні ...», наприклад: «Ми повинні мати найвищу швидкість доставки серед підприємств нашої галузі».
- Являють собою комбінацію тактичних і стратегічних чинників.
- Є тим, що повинна зробити організація, щоб виконати свою місію. При цьому кожен фактор, включений в список, необхідний для досягнення місії компанії, а всі разом чинники повинні бути достатні для її досягнення.

Другим кроком визначення ступеня важливості бізнес-процесів є, їх зіставлення з критичними факторами успіху. Тут існує два підходи [23]:

1. «Знизу вгору» або «від процесів до КФУ». Визначається, які КФУ підтримує той чи інший процес.

2. «Зверху вниз» або «від КФУ до процесів». Для кожного КФУ визначаються бізнес-процеси, що їх підтримують. Другий підхід допомагає виявити процеси, яких в компанії на даний момент не існує, але для реалізації стратегії вони необхідні.

В рамках другого підходу для кожного КФУ необхідно задати три взаємодоповнюючих питання [23]:

- Які бізнес-процеси повинні бути виконані особливо добре, щоб ми були впевнені в досягненні конкретного КФУ?
- Які бізнес-процеси роблять основний вплив на конкретний КФУ?
- Які бізнес-процеси не тільки мають відношення до конкретного КФУ, а й важливі для нього?

Для наочного оформлення результатів другого кроку по оцінці важливості бізнес-процесів використовують матрицю зіставлення, стовпці якої відповідають сформульованим критичним фактором успіху, а рядки виділеним бізнес-процесів.

Якщо який-небудь бізнес-процес підтримує певний КФУ, то в клітці матриці, що лежить на перетині відповідного стовпця і рядка, ставлять позначку. Максимальна кількість відміток, що відповідає певному бізнес-процесу, і, отже, максимальний ступінь важливості процесу може бути від 0 до 8 (за кількістю КФУ).



Таблиця 3.2 – Матриця оцінки важливості бізнес-процесів

		Ключові фактори успіху								Важливість
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	КФУ-8	
Бізнес-процеси	БП-1	+	+	+		+		+	+	6
	БП-2				+		+	+	+	4
	БП-3							+	+	2
	БП-4							+	+	2
	БП-5						+	+	+	3
	БП-6							+	+	2
	БП-7							+	+	2

(складено автором)

Для побудови матриці оцінки важливості бізнес-процесів було визначено такі ключові фактори успіху для нашого підприємства для перерахованих бізнес-процесів:

- КФУ – 1: Збільшення долі ринку;
- КФУ – 2: Розширення виробництва;
- КФУ – 3: Вихід на нові ринки;
- КФУ – 4: Удосконалення підходів до виробництва;
- КФУ – 5: Випуск нової продукції;
- КФУ – 6: Підтримка довіри споживачів;
- КФУ – 7: Контроль умов праці та стандартів виробництва;
- КФУ – 8: Зниження витрат підприємства;
- БП – 1: Підготовка й оформлення заявки на матеріал;
- БП – 2: Вибір постачальників;
- БП – 3: Обробка замовлень;
- БП – 4: Контроль виконання умов договору;
- БП – 5: Прийом матеріалу;
- БП – 6: Оприбуткування матеріалу;
- БП – 7: Контроль рахунків.

Отже, найважливішими виявились процеси: Підготовка й оформлення заявки на матеріал, вибір постачальників, та прийом матеріалу. Інші частини бізнес-процесу також є важливими, однак найбільший вплив мають саме три виділених

процеси. Це пояснюється тим, що під час оформлення заявки на необхідність матеріалів враховується дуже багато аспектів. Від правильності виконання цього процесу залежить безперебійна робота підприємства, оскільки саме цей процес визначає, скільки і якого матеріалу потрібно закупити. Вибір постачальників не менш важливий процес, від якого залежить якість, ціна і терміни поставки необхідних матеріалів.

Наступним кроком вибору пріоритетних бізнес-процесів є оцінка ступеня їх проблемності. Для оцінки ступеня проблемності бізнес-процесу визначено критерії оцінювання, які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії оцінювання проблемності бізнес-процесів

Відмінні	1 бал	Споживачі, аудитори та власники вважають, що вихід процесу в значній мірі позбавлений дефектів. Немає серйозних операційних недоліків. досягнуто серйозне поліпшення в роботі бізнес-процесу. Очікуються і плануються зміни в майбутньому.
Хороші	2 бали	Було досягнуто значне поліпшення якості бізнес-процесів в порівнянні з вже розроблених критеріїв відсутність дефектів. Очікуються і плануються позитивні зміни в майбутньому.
Задовільні	3 бали	Використовувані в бізнес-процесі на даний момент процедури є ефективними, немає серйозних проблем. Проводяться заходи щодо поліпшення якості бізнес-процесів. Були розроблені критерії відсутності дефектів.
Не дуже хороші	4 балів	Бізнес-процес має деякі операційними недоліками, які вимагають вжиття заходів для виправлення. Недоліки можна виправити. проводяться основні заходи з управління якістю.
Погані	5 балів	Бізнес-процес неефективний або майже не діє. Існують серйозні недоліки, що вимагають вживання заходів для виправлення. Основні заходи з управління якістю не проводяться.

*Джерело:[23]*

Потрібно оцінити за 5-бальною шкалою всі бізнес-процеси на предмет відповідності їх поточного стану бажаного, а також конкурентної ситуації в галузі. Значення 1 присвоюється найрезультативнішим і ефективним процесам, в яких відсутні проблеми, і поточний стан яких відповідає бажаному. Значення 5 присвоюється процесам в незадовільному стані, в яких є багато проблем, і розрив між бажаним і поточним станом даних бізнес-процесів є найбільшим серед даної сукупності.

На основі обраних критеріїв робиться оцінка кожної можливої проблеми конкретного підпроцесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка ступеню проблемності бізнес-процесу

№	Бізнес-процес	Проблеми	Сила проблеми	Проблемність процесу
1	Підготовка й оформлення заявки на матеріал	Низька компетентність робітників	3	3
		Зв'язки між підрозділами	3	
2	Вибір постачальників	Технічні проблеми	3	3
		Низька компетентність робітників	2	
		Мінливість середовища	3	
3	Обробка замовлень	Технічні проблеми	3	3
		Низька компетентність робітників	2	
4	Контроль виконання умов договору	Збій в програмному забезпеченні	3	3
5	Прийом матеріалу	Низька компетентність робітників	2	2
6	Оприбуткування матеріалу	Технічні проблеми	3	3
		Низька компетентність робітників	2	
7	Контроль рахунків	Технічні проблеми	3	3
		Низька компетентність робітників	3	

(складено автором)

Оцінка ступені проблемності бізнес-процесів показав, що процеси мають в більшості випадків однаковий проблемності з оцінкою 3 бали, що свідчить про те, що використовувані в бізнес-процесах на даний момент процедури є ефективними, немає серйозних проблем. Проводяться заходи щодо поліпшення якості бізнес-процесів.

В таблиці 3.5. наведена узагальнююча матриця ранжування бізнес-процесів, яка побудована на основі важливості та проблемності певного процесу.

Дана матриця має три зони: зелену, білу і червону. Бізнес-процеси, які потрапили в зелену зону (лівий нижній кут матриці), є найменш важливими і їх стан можна охарактеризувати як прийнятний; на даний момент часу їх аналізом і

оптимізацією займатися не слід. Бізнес-процеси, які потрапили в червону зону ближче до верхнього правого кута, є найважливішими і найбільш проблемними. Їх відносять до категорії високого пріоритету, і їх поліпшенням слід зайнятися в першу чергу.

Таблиця 3.5 – Матриця ранжування бізнес-процесів

<b>Важливість процесу</b>     <b>(к-сть КФУ)</b>	8					
	7					
	6			БП-1		
	5					
	4			БП-2		
	3		БП-5			
	2			БП-3,4,6,7		
	1					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Проблемність процесу</b>					

(складено автором)

Аналіз матриці ранжування бізнес-процесів показує, що на підприємстві є два місця в процесі закупівель матеріалів, які потребують уваги. Це підготовка і оформлення заявки на замовлення матеріалів, а також вибір постачальників.

Після розробки двовимірної матриці ранжування потрібно оцінити бізнес-процеси по третьому критерію – критерію можливості проведення змін, який говорить про те, наскільки доцільно в бізнес-процесі провести зміни і скільки це буде коштувати. Бізнес-процесів може бути одночасно важливим, проблемним, але проведення в ньому змін може бути недоцільним з огляду на їх дорожнечу, або тому, що це може призвести до інших негативних наслідків для організації.

Для правильної оцінки ризиків, визначимо основні бар'єри та обмеження для підприємства:

1. Фінансові:

- обмежені фінансові можливості;
- сезонність продажів;
- відсутність інвесторів;
- непередбачувані витрати на випадок форс-мажорних обставин.

## 2. Законодавчі:

- відповідність міжнародним стандартам виробництва;
- забезпечення екологічності виробництва;
- грамотний аудит, виконання податкових зобов'язань.

## 3. Персонал:

- проблема сприйняття співробітниками змін на підприємстві;
- слабка комунікація між підрозділами;
- непрогресивний персонал;
- збільшення обов'язків та відповідальності;
- некомпетентність у питаннях змін.

Результати визначення пріоритетності бізнес-процесу за тривимірною матрицею наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Таблиця ранжування бізнес-процесів (визначення пріоритетності)

Бізнес-процеси	Важливість	Проблемність	Можливість проведення змін	Пріоритетність
БП – 1	6	3	2	11
БП – 2	4	3	2	9
БП – 3	2	3	3	8
БП – 4	2	3	2	7
БП – 5	3	2	3	8
БП – 6	2	3	4	9
БП – 7	2	3	4	9

(складено автором)

Отже, найбільш пріоритетними для змін бізнес-процесами в процесі закупівлі матеріалів є підготовка і оформлення заявки на замовлення матеріалів, вибір постачальників, оприбуткування матеріалів і контроль рахунку.

Для покращення бізнес-процесу закупівлі матеріалів, ми пропонуємо при виконанні даного процесу користуватись CRM-системою.

CRM-система – це інформаційна платформа, що поєднує в собі різні інструменти управління бізнесом. За допомогою цієї платформи підприємство має змогу ефективніше і в більшій кількості реалізовувати свою продукцію та послуги. Ця система заміняє використання месенджерів, Excel-таблиць для ведення обліку та формування звітності [33].

Згадана система дозволить покращити та пришвидшити зв'язки між різними підрозділами компанії. Зокрема, за допомогою цієї системи легше відслідковувати операції, які здійснює відділ збуту, що полегшить роботу відділу планування, який надає виробничому підрозділу виробничий план, і відповідно надає запит до відділу постачання про закупівлю виробничих матеріалів.

Підприємство працює в мінливому середовищі, і навіть при виборі постачальників з якими компанія підтримує контакти не один рік, не можна бути впевненим, що нічого не зміниться.

Зовнішнє середовище функціонування компанії є досить мінливим. Так, у 2020 році бар'єром успішної діяльності підприємства стала пандемія COVID-19, що бере початок із Китаю. Цей фактор має немалий вплив на закупівлі і охоплює ланцюги поставок по всьому світу. Через введення карантинних обмежень виникають певні труднощі з пропускнуою спроможністю, виникають затримки в відвантаженні товарів та змінюється попит на різні групи товарів. Всі ці фактори мають негативний вплив на ланцюжки постачань. В таких умовах для підприємства стає важко визначити ризики від співпраці з деякими постачальниками. В реаліях підприємства це викликає велике навантаження на відділи, що відповідають за закупівлі, а також зростання навантаження на працівників, і відповідно зростання ризику виникнення помилок, пов'язаних з людським фактором або іншими непередбачуваними обставинами. Для подолання таких проблем існують певні цифрові інструменти.

Для прикладу, існує платформа SAP Ariba, яка дозволяє в режимі реального часу аналізувати безліч ризиків пов'язаних з різними постачальниками. Це дозволяє компанії більш точно і оперативніше приймати рішення щодо вибору підрядника, а також умов договору з ним. Також в критичних випадках, програма дозволить швидко і ефективно знайти іншого постачальника [34].

Так, за рахунок того, що всередину платформи інтегрується 1С-бухгалтерія, стає легшим протікання бізнес-процесу контролю за рахунками, оскільки сервіси автоматично обмінюються даними.

Інтеграція CRM системи є корисною не лише для закупівлі матеріалів. Ця система має позитивний вплив на переважну більшість аспектів діяльності підприємства.

Одним з таких аспектів є покращення роботи працівників комерційного підрозділу. За допомогою цифрової платформи співробітникам легше відслідковувати зміну ціни на товар, кількість товару на складі та управляти питанням проходження оплати.

Також ця програма дозволяє легше контролювати роботу менеджерів з продажу та збирати відповідні дані. Таким чином програма дозволяє зменшити ризики продажу за старими цінами та спрощує ведення аналітики даних.

CRM допомагає залучати клієнтів, не вкладаючи великі суми у звичні засоби просування – контекстну рекламу, SEO, маркетинг тощо. Вона пропонує функціонал, який допомагає конвертувати відвідувачів сайту в покупців [33]:

- Автоматична фіксація дзвінків і заявок на сайті, що запобігає втраті звернень потенційних клієнтів. Дзвінки та заявки моментально перетворюються в завдання, які ставляться перед відділом продажів.
- Надання співробітникам підказок для подальших дій. Наприклад, нагадування про те, що прийшов час виставити рахунок. Таким чином мінімізуються помилки, пов'язані з людським фактором – забудькуватістю тощо.
- Збереження в базі даних історій угод і надання доступу до них виконавцям і кураторам.
- Швидке планування, що спрощує вирішення нагальних завдань. Усередині сервісу можна поставити задачу колезі, призначити офлайн зустріч або телефонну розмову.

Всі вищезгадані переваги роботи з постачальником і складом є неповним переліком функціоналу платформи, що можна використовувати на підприємстві.

За допомогою CRM-системи можна автоматизувати рутинні дії пов'язані із здійсненням замовлень у постачальника. Програма може здійснювати автоматичну відправку листа підряднику з умовами необхідної поставки. Для цього потрібно

попередньо налаштувати умови, за яких програма ініціює даний бізнес-процес. Аналогічно цьому, програма може створювати та проводити платежі тощо.

Зручність CRM-системи також полягає в тому, що партнерам компанії не потрібно оплачувати ліцензію на використання програми. Все що від них потрібно, це мати особистий кабінет в відповідній програмі. Таким чином, постачальник може підтримувати зв'язки з іншими суб'єктами господарювання за допомогою кабінету клієнта. Увійти до свого особистого кабінету можна з будь-якої точки світу, при наявності доступу в інтернет. Також можна налаштувати повідомлення, що пришвидшить реакцію підрядника на наявність нового замовлення.

Також є набір дій бізнес-процесу, які допоможуть спростити співпрацю з постачальниками підприємства:

- створення в системі картки всіх постачальників з якими працює підприємство;
- швидке завантаження прайсів від постачальників;
- визначення мінімального резерву, а далі система автоматично створить замовлення товарів, яких бракує, постачальнику;
- створювати замовлення вручну або дією бізнес-процесу;
- повідомляти постачальника email або sms повідомленням, якщо у підприємства виникла потреба нового замовлення;
- робити автоматичні націнки на ціну постачальників по налаштованим правилам;
- встановлювати мінімальну роздрібну ціну;
- проводити актуалізацію закупівельних цін продукції процесу згідно з постачальником;
- автоматично робити вибір оптимального постачальника в залежності від параметрів;
- автоматично переміщувати не вибрані продукти в бізнес-процес взаємодії з іншим постачальником;



### 3.3 Обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

Вибір CRM-системи для підприємства є важливим етапом в реалізації запропонованого проєкту. В кожній CRM-системі від різних розробників є як свої переваги, так і свої недоліки. Кожна CRM-система має певний функціонал, і спрямована на досягнення певних цілей.

Від набору інструментів, які підприємство планує замовити, залежить ціна та складність інтеграції CRM-системи на підприємстві.

Серед найпопулярніших CRM/ERP-систем, які можна використати для реалізації проєкту з діджиталізації бізнес-процесів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», можна виділити наступні [37]:

- OneBox;
- Bitrix24;
- Sales Creatio;
- AmoCRM;
- SAP ariba;

Перераховані вище CRM-системи мають різний набір функціональних інструментів. SAP ariba приділяє основну увагу закупівлі, стратегічному вибору постачальників. Хмарні рішення цієї платформи дозволяють компанії ефективно управляти ланцюгом постачання та процесом закупівель. Ця програма дозволяє компанії скоротити витрати, зменшити ризики ліквідності завдяки набору можливостей та інструментів електронної закупівлі.

Bitrix24, Sales Creatio, AmoCRM спрямовані більшою мірою на автоматизацію повного циклу продажу товару від ліда до повторних замовлень. Також ці CRM-системи мають інструменти для більш ефективного управління маркетингом, сервісами та бізнес-процесами підприємства. Вони дозволяють збільшити лояльність клієнтів, ефективно аналізують шляхи залучення нових клієнтів(звідки прийшов клієнт – сайт компанії або ж дилера, журнал, реклама,

соціальні мережі) і відповідно допомагають ефективніше залучувати нових клієнтів, збільшуючи повернення інвестицій від реклами [37].

OneBox об'єднує в собі CRM, ERP та BPM. Кількість можливостей, які надає ця платформа дуже велика. Вона охоплює всі бізнес-процеси, що наявні в компанії. За допомогою OneBox підприємство може запровадити нові або ж вдосконалити вже існуючі процеси пов'язані з такими речами як:

- 1) робот для бізнесу та автоматизація. OneBox – це програма, що може працювати самостійно у фоновому режимі, не вимагаючи уваги людини, яка допомагає здійснювати рутинні або складні операції;
- 2) клієнти та ліди (CRM). Підприємство зможе керувати своїми базами контактів, клієнтів, лідів, постачальників, співробітників і партнерів в єдиній системі;
- 3) бізнес-процеси (BPM). Цей інструмент надає можливість перекласти всю паперову роботу на електронні бізнес-процеси. Спрощує відстеження виконання всіх доручень, процесів. Автоматизує повторювані або прості операції, щоб витрачати менше часу, а робити більше;
- 4) документообіг, EDI, CLM. За допомогою CLM-системи робітники зможуть виписувати, редагувати та керувати документами в одній системі, прямо в замовленнях і проектах. Більше не потрібно використовувати офісні пакети і пересилати документи по електронній пошті;
- 5) склад і інвентаризація. Полегшення ведення обліку складів в сучасній системі, керування товарними залишками. Оприбутковування, списання та продаж зі складів підприємства в кілька кліків;
- 6) KPI. Дозволяє менеджменту задати ключові показники ефективності, їх логіку розрахунку. Потім керувати результатами, створювати тригери для KPI робітників;
- 7) файли та сховище. Збереження всіх файлів в одному сховищі дозволяє швидко знаходити потрібні документи, де б вони не були включені: в листах, завданнях або проектах;

- 8) товари, послуги та виробництво. Зручна база товарів і послуг, можливість комплектувати і виробляти товари. Можливість інтеграції бази підприємства з іншими сайтами, майданчиками й постачальниками;
- 9) найм (HR). Автоматизація найму, анкетування, співбесіди, проміжних тестів;
- 10) проекти, завдання та планування;
- 11) постачальники.

Для реалізації проєкту виберемо CRM-систему OneBox з огляду на її багатофункціональність.

На основі статистичних досліджень Вадима Жмайлика, впровадження на підприємстві CRM-системи дозволить підприємству отримати економічні вигоди, які перелічені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Ефект від впровадження CRM-системи на підприємстві

Статистичний ефект від впровадження CRM	Значення, %
<b>ПРОДАЖІ</b>	
Збільшення обсягу продажів	<b>5-15</b>
Збільшення рентабельності продажів	<b>2-5</b>
Збільшення прибутку	<b>7-20</b>
<b>МЕНЕДЖЕРИ</b>	
Збільшення швидкості обробки звернень	<b>40-50</b>
Зменшення часу на виконання рутинних справ	<b>15-25</b>
Підвищення продуктивності праці	<b>20-25</b>
<b>КЛІЄНТИ</b>	
Підвищення швидкості обслуговування клієнтів	<b>20-35</b>
Зменшення дебіторської заборгованості	<b>10-15</b>
Зменшення втрачених клієнтів	<b>15-20</b>
<b>ВИРОБНИЦТВО</b>	
Зниження промислових і операційних витрат	<b>15-20</b>
Економія оборотних ресурсів	<b>3-5</b>
Зменшення циклу реалізації продукції	<b>25-30</b>
<b>РЕКЛАМА</b>	
Збільшення ROI (повернення інвестицій в рекламу)	<b>100-150</b>

Джерело: [38]

Витрати на підтримку обслуговування CRM системи залежать від виробника, функціоналу, і часу на який підприємство замовляє використання системи. Для інтеграції OneBox на підприємстві для одночасної кількості сесій менше 20, вартість використання в місяць становить 11,2 тис. грн. При оформленні договору на більше року, компанія OneBox надає знижку в 16%. Таким чином, вартість користування CRM-системою OneBox на 20 одночасних сесій використання системи протягом 1 року становить майже 113 тис. грн.

Зміни валового прибутку та чистого прибутку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» матиме тенденцію, представлену на рисунку 3.3.

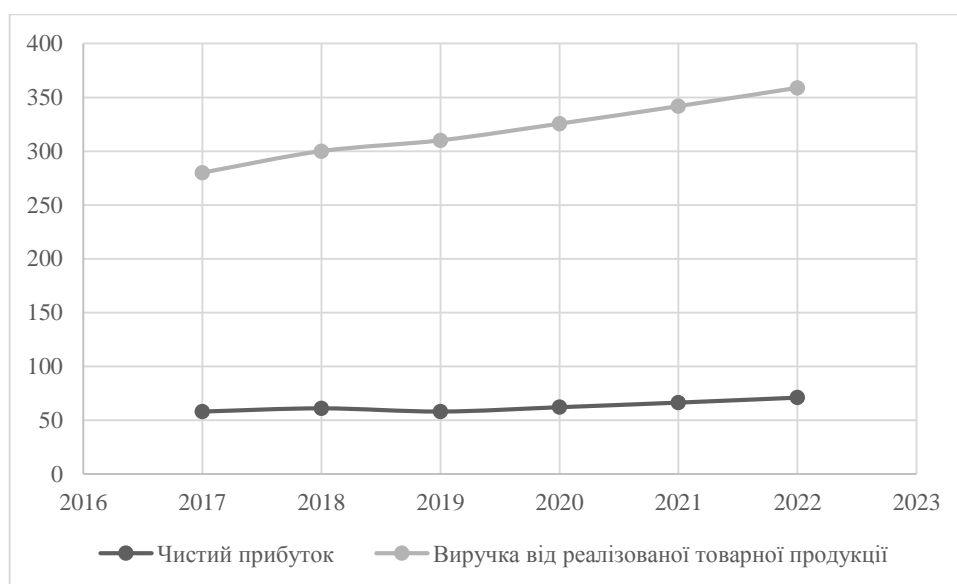


Рисунок 3.3 – Динаміка зміни валового та чистого прибутку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» після запровадження CRM-системи.

*Розраховано на основі [38]*

Очікується збільшення валового доходу підприємства в 2022 році до рівня майже 359 млн грн, що на 49 млн грн більше, ніж в 2019 році.

Плановий чистий прибуток компанії після запровадження CRM-системи на підприємстві встановлений на рівні 71 млн грн, тобто очікується збільшення чистого прибутку компанії на 13 млн грн, порівняно з 2019 роком. В той час, як витрати на підтримку CRM-системи OneBox за ці три роки буде становити 339 тис. грн.

Відповідно із збільшенням чистого прибутку та валового доходу, змінюється і рентабельність продажів.

Планові зміни рентабельності продажів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» до 2022 року представлені на рисунку 3.4.

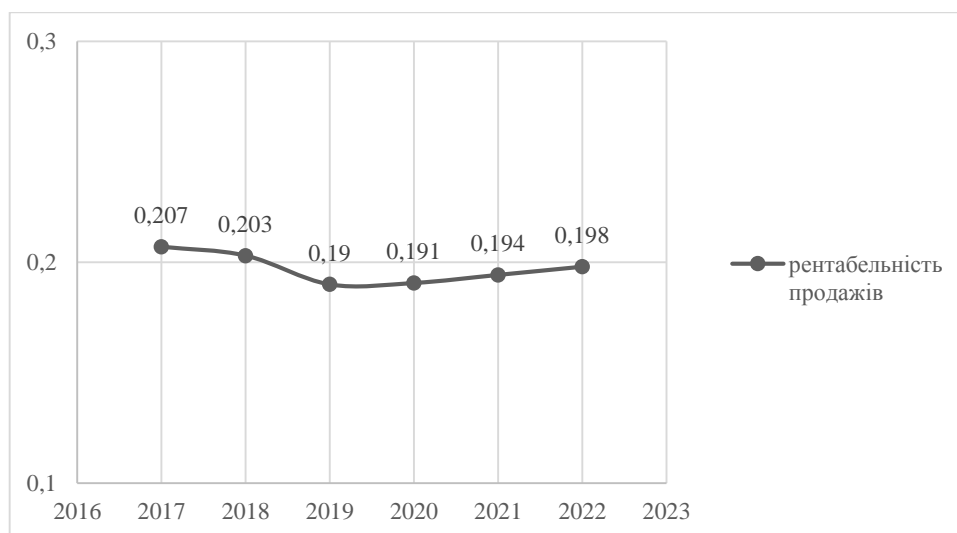


Рисунок 3.4 – Планові зміни рентабельності продажів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

*Розраховано на основі [38]*

Згідно планових показників, в 2022 році, рівень рентабельності продажів становитиме 0,198, що на 4,2% більше, ніж в 2019 році.

Графік планових змін дебіторської заборгованості представлено на рис. 3.5.

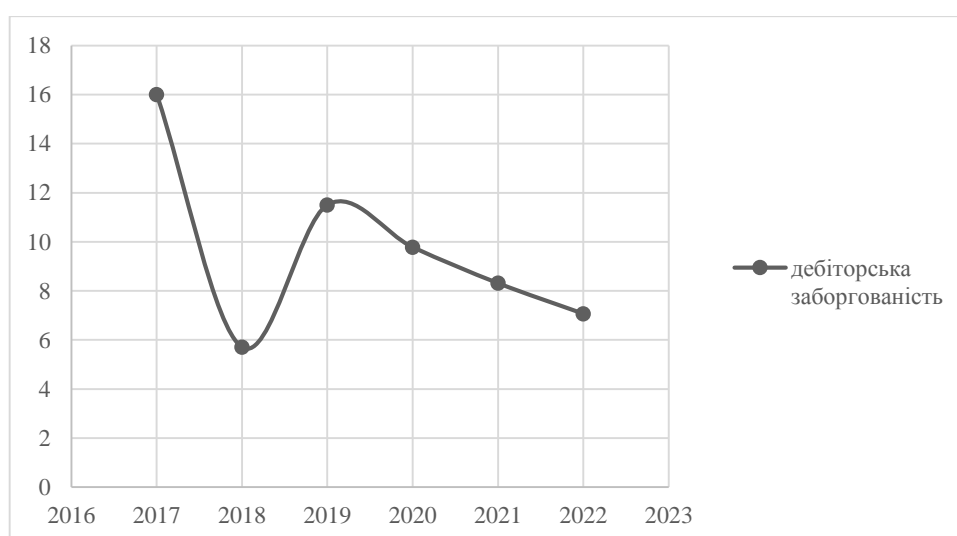


Рисунок 3.5 – Планові показники дебіторської заборгованості ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

*Розраховано на основі [38]*

В 2022 році дебіторська заборгованість планується на рівні близько 7 млн грн, що на 4,4 млн грн менше, ніж в 2019 році.

Прибуток приносить не сама CRM-система, а то, як з її допомогою оптимізуються і автоматизуються процеси [38].

#### *Єдина база даних*

CRM-система зберігає всю інформацію про клієнтів і угодах в одному місці. Вся інформація фіксується в програмі в хронологічному порядку, знайти будь-який лист або запис дзвінка можна в два кліка. В результаті кожен клієнт отримає максимум уваги, а значить стане лояльніше і обов'язково звернеться до компанії знову.

#### *Оптимізована оргструктура*

Після впровадження CRM жоден співробітник не зможе ухилитися від своїх обов'язків: для кожного завдання призначається виконавець, для кожного клієнта і угоди – відповідальний менеджер. Зникає можливість виникнення справ, за які ніхто не несе відповідальності. У будь-який момент можна дізнатися, хто займається конкретною операцією і як просуваються справи.

#### *Перевірені методи просування*

Щоб грамотно просувати продукти, потрібно розуміти, які канали комунікації з клієнтами працюють. З впровадженням CRM з'являється можливість точніше відстежувати, звідки приходить більше клієнтів, і оптимізувати бюджет на рекламу і маркетинг.

#### *Аналітика в режимі онлайн*

Аналітика в CRM взагалі дуже сильно полегшує життя. Не потрібно в кінці місяця складати величезні таблиці в Excel, не потрібно вимагати у письмовій формі інформацію з керівників підрозділів. Можна просто відкрити CRM і побачити наочні графіки та діаграми за всіма показниками. Скільки угод закрито за день, та на яку суму. Скільки нових клієнтів прийшло за тиждень. Скільки дзвінків зробив кожен менеджер і скільки заявок обробив.

#### *Персонал підконтрольний і готовий до бою*

CRM значно спрощує навчання новачків – новий співробітник відкриває картку угоди і відразу бачить, на якому етапі зупинився його попередник і яким повинен бути його наступний крок. Готові скрипти і чек-листи допомагають йому швидше перейняти стандарти роботи компанії.

#### *Зменшення впливу людського фактору*

Щоб співробітник не упустив нічого важливого: вчасно передзвонив клієнту, підготував КП, нагадав про продовження договору – система автоматично повідомляє про завдання і відповідні дедлайни. Менеджер не забуде зв'язатися з клієнтом, коли прийде час для повторного продажу.

### **Висновки до розділу 3**

Було досліджено основні стратегічні орієнтири машинобудівної галузі України. Серед них можна виділити: розвиток та застосування технологій управління взаємодією з клієнтами, використання інструментарію стратегічного планування, цілепокладання та цілереалізації; застосування програмно-цільового підходу; створення потужностей для забезпечення випуску прогресивних, інноваційних засобів виробництва.

Вивчено принципи переходу до індустрії 4.0.

Визначено основні елементи, які необхідно враховувати для отримання вигоди від цифрових робочих місць, а саме: пристрої доступу, інфраструктура комунікацій, бізнес-застосунки, телекомунікаційні інструменти робочого місця.

Було визначено основні стратегічні цілі підприємства ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», серед яких є:

- збільшення долі ринку;
- розширення виробництва;
- вихід на нові ринки;
- удосконалення підходів до виробництва;

- випуск нової продукції;
- підтримка довіри споживачів;
- контроль умов праці та стандартів виробництва;
- зниження витрат підприємства.

Було розроблено стратегію розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на основі діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

За допомогою згаданих вище цілей було сформовано ключові фактори успіху і виявлено проблемні місця бізнес-процесу закупівлі матеріалів.

Для покращення бізнес-процесу було запропоновано впровадження на підприємстві CRM-системи. Перераховано переваги використання даного програмного забезпечення не лише в аспекті згаданого бізнес-процесу, а й у діяльності підприємства в цілому.

CRM-система – це платформа, яка допомагає продавати більше та результативніше. Вона об'єднує розрізнені інструменти управління бізнесом. Єдиний сервіс позбавляє від необхідності використання різних месенджерів, Excel-таблиць для ведення обліку та формування звітності, а також від постійної марної біганини співробітників між кабінетами

Запропонований проєкт дозволить підприємству збільшити обсяги продажів, збільшити рентабельність продажів, збільшити прибуток, збільшити швидкість обробки звернень, зменшити час на виконання рутинних справ, підвищити продуктивність праці, зменшити дебіторську заборгованість, знизити промислові і операційні витрати.



## ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було розглянуто основні особливості формулювання стратегії розвитку підприємства, серед яких можна виділити: сутність стратегії розвитку, основні передумови для переходу підприємства на стратегічне планування, основні принципи формування стратегії розвитку підприємства, типи стратегій, етапи реалізації стратегії розвитку підприємства.

Також було виявлено, що традиційна економіка зазнає сильних змін, пов'язаних з процесами цифровізації. Головними чинниками розвитку процесів діджиталізації є поява новітніх цифрових технологій, формування нових потреб та запитів споживачів; створення нових цінностей, властивостей товарів; зміна умов конкурентного середовища.

У ході дослідження було розглянуто питання діджиталізації, зміни управлінських моделей, пов'язаних з процесами цифровізації, модернізації бізнес-процесів на основі діджиталізації. Проаналізовано основні етапи і інструменти діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

Було розглянуто основні процеси діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». Досліджено діяльність підприємства, його організаційну структуру, фінансовий стан. Було проведено дослідження галузі діяльності компанії, дослідження її конкурентів. Визначено місце ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на ринку. Було проведено дослідження бізнес-процесу закупівлі виробничих матеріалів підприємства.

Ми дійшли висновку, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» – провідна компанія, що спеціалізується на виробництві техніки для захисту рослин та внесення рідких мінеральних добрив. Основний вид діяльності – виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Компанія відповідає всім ознакам юридичної особи. Співпрацює з іноземними партнерами.

Було проаналізовано основні показники обсягу реалізації продукції промисловості, машинобудування та сільськогосподарського машинобудування.

Виявлено значні покращення структури галузі в 2019 році, порівняно з 2016 роком, однак з негативною тенденцією змін в останні роки.

Було визначено вплив пандемії COVID-19 на стан сільськогосподарського машинобудування і виявлено зменшення рівня реалізації продукції в середньому на 20% в 2020 році порівняно з 2019 роком.

Виявлено, що досліджуване підприємство є рентабельним, платоспроможним та ліквідним протягом усього досліджуваного періоду. Динаміка зміни більшості показників за 2018-2019 рік має негативний характер. Це викликано погіршенням ситуації в світовій економіці. Компанія займає 11 місце за величиною виручки на ринку сільськогосподарського машинобудування.

В процесі дослідження було вивчено процес закупівлі виробничих матеріалів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», досліджено його складові, учасників процесу, входи і виходи згаданого бізнес-процесу, а також інструменти, якими користуються учасники процесу під час виконання своїх завдань.

На основі інформації про бізнес-процес закупівлі матеріалів було складено паспорт згаданого бізнес-процесу. Також було зроблено декомпозицію цього наскрізного бізнес-процесу та зроблено паспорти для кожного бізнес-процесу декомпозиції.

Було визначено основні стратегічні орієнтири машинобудівної галузі України. Серед них можна виділити: розвиток та застосування технологій управління взаємодією з клієнтами, використання інструментарію стратегічного планування, цілепокладання та цілереалізації; застосування програмно-цільового підходу; створення потужностей для забезпечення випуску прогресивних, інноваційних засобів виробництва. Вивчено принципи переходу до індустрії 4.0.

Визначено основні елементи, які необхідно враховувати для отримання вигоди від цифрових робочих місць, а саме: пристрої доступу, інфраструктура комунікацій, бізнес-застосунки, телекомунікаційні інструменти робочого місця.

Було досліджено основні стратегічні цілі підприємства ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», серед яких є:

- збільшення долі ринку;

- розширення виробництва;
- вихід на нові ринки;
- удосконалення підходів до виробництва;
- випуск нової продукції;
- підтримка довіри споживачів;
- контроль умов праці та стандартів виробництва;
- зниження витрат підприємства.

Сформовано стратегію розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» на основі діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

За допомогою згаданих вище цілей було визначено ключові фактори успіху і виявлено проблемні місця бізнес-процесу закупівлі матеріалів.

Для покращення бізнес-процесу було запропоновано впровадження на підприємстві CRM-системи. Перераховано переваги використання даного програмного забезпечення не лише в аспекті згаданого бізнес-процесу, а й у діяльності підприємства в цілому.

CRM-система – це платформа, яка допомагає продавати більше та результативніше. Вона об'єднує розрізнені інструменти управління бізнесом. Єдиний сервіс позбавляє від необхідності використання різних месенджерів, Excel-таблиць для ведення обліку та формування звітності, а також від постійної марної біганини співробітників між кабінетами.

Запропонований проєкт дозволить підприємству збільшити обсяги продажів, збільшити рентабельність продажів, збільшити прибуток, збільшити швидкість обробки звернень, зменшити час на виконання рутинних справ, підвищити продуктивність праці, зменшити дебіторську заборгованість, знизити промислові і операційні витрати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Талавирия О. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств / О. М. Талавирия // Науковий вісник НУБІП України. – 2017. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/8599>.
2. Юрій Е. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е. О. Юрій, І. Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf>.
3. Стратегія розвитку підприємства – URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.
4. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства / Л. Л. Лазебник. // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування.. – 2018. – №2.
5. Устенко М. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки / М. О. Устенко, А. О. Руських. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – №68.
6. Брюховецький Я. С. Цифрова бізнес-економіка та її забезпечення належними кадрами / Я. С. Брюховецький // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – 2020. URL: [https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk\\_nu\\_lp\\_2020\\_biznes.pdf](https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk_nu_lp_2020_biznes.pdf).
7. Левицька Я. В. Сучасний стан діджиталізації у бізнес-середовищі / Я. В. Левицька // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – 2020. – URL: [https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk\\_nu\\_lp\\_2020\\_biznes.pdf](https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk_nu_lp_2020_biznes.pdf).
8. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації / Р. М. Лісова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf).

9. Раєвська Н. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє / Н. Раєвська. – 2020. – URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye>.

10. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes / E. Mokrushina. – 2017. – URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digital-transformation-digitization-of-business-processes/>.

11. Gruessner V. 4 Key Steps for the Digitization of Business Processes / V. Gruessner – URL: <https://blog.runrun.it/en/digitization-of-business-processes%EF%BB%BF/>.

12. Stages of Digital Transformation – URL: <https://www.dincloud.com/blog/stages-of-digital-transformation>.

13. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? – URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>.

14. Пархомчук Т. Дії бізнесу на шляху автоматизації. Ваш радник в заростях діджіталізації / Т. Пархомчук. – 2020. – URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/business-actions-on-the-path-to-automation>.

15. Feoktistov I. Why and how to digitize your business with mobile apps today / I. Feoktistov – URL: [https://relevant.software/blog/why-and-how-to-digitize-your-business-today/#Types\\_of\\_applications\\_for\\_businesses](https://relevant.software/blog/why-and-how-to-digitize-your-business-today/#Types_of_applications_for_businesses).

16. Державна служба статистики України URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html)

17. Сабецька Т. І. Аналіз сучасного стану та особливості розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України / Т. І. САБЕЦЬКА // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11026/1/Сабецька%20Т.І.%20Аналіз%20сучасного%20стану%20та%20особливості%20розвитку%20галузі%20сільськогосподарського%20машинобудування%20України.pdf>.

18. Самаєва Ю. Світова економічна криза: що робити й очікувати Україні / Ю. Самаєва // Дзеркало тижня. – 2019. – URL: <http://finbalance.com.ua/news/svitova-ekonomichna-kriza-shcho-robiti-ukrani>.

19. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків covid-19: «Економічне відновлення». – 2020. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/Prezentacii/Programma%20Ekonomichne%20stymyluvannia/progr-covid19-analytics.pdf>.
20. Державна фіскальна служба України URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f3>
21. Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній URL: <https://youcontrol.com.ua/research/>
22. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с. – URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1627\\_78844320.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1627_78844320.pdf).
23. Вибір пріоритетних бізнес - процесів для оптимізації. 2016. URL: <https://lektsii.org/10-13711.html>
24. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – 2013. – URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1627\\_78844320.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1627_78844320.pdf).
25. Гіршфельд А. Позіхання «шахістів» / А. Гіршфельд, О. Саліхова. – 2019. – URL: [https://lb.ua/economics/2019/10/08/439152\\_zevok\\_shahmatistov.html](https://lb.ua/economics/2019/10/08/439152_zevok_shahmatistov.html).
26. Кулицький С. Промислове виробництво в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2020. – № 6. – С. 36–43. – URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr6.pdf>.
27. Україна 2030е — країна з розвинутою цифровою економікою / [В. Фіщук, В. Матюшко, Є. Чернів та ін.] // Український інститут майбутнього. – 2018. – URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-9>.
28. Кожемякіна Т. В. Стратегічні орієнтири реструктуризації машинобудівних підприємств України відповідно до сучасних вимог світового ринку / Т. В. Кожемякіна // «Young Scientist» № 4.1 (31.1). – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/4/179.pdf>.
29. Іванова В. В. Підходи і моделі оцінки готовності до цифрової трансформації / В. В. Іванова – URL: [spbu.ru](http://spbu.ru).

30. Асоціація підприємств промислової автоматизації України URL: <https://appau.org.ua>
31. Бояринова К. Стратегування та оперування інноваційним розвитком підприємств машинобудування / К. Бояринова, Є. Коржов // 2020 – URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201189>.
32. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. – 2020. – URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
33. ТОП 10 переваг CRM Бітрікс24. – 2020. – URL: <https://www.bitrix24.ua/blogs/top-10-perevag-crm-bitriks24.php>.
34. Глущенко Н. Діджиталізація закупівель: скільки компанія може зекономити на оцифруванні / Н. Глущенко. – 2020. – URL: <https://mind.ua/publications/20210483-didzhitalizaciya-zakupivel-skilki-kompaniya-mozhe-zekonomiti-na-ocifruvanni>.
35. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Stock market infrastructure development agency of Ukraine – SMIDA). URL: <http://smida.gov.ua>.
36. Офіційний сайт ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» URL: <https://boguslav.ua>
37. Топ-10 кращих CRM-систем для України – URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/crm/>.
38. Жмайлик В. Управління продажами і сервісом (CRM) / В. Жмайлик. – 2019. – URL: <https://www.belsap.com/sap/pr/sd/spongebobs22/2019/управление-продажами-и-сервисом-crm/>
39. Офіційний сайт компанії OneBox URL: <https://crm-onebox.com/ua/>
40. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8380)
41. Грубар А.М., Жигалкевич Ж.М. Тенденції та перспективи розвитку E-commerce ринку України. Інфраструктура ринку. 2019. №36. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/36-2019>

42. Обловацька Н.П., Жигалкевич Ж.М. Інтернет-комунікації – основа маркетингової діяльності підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2018. № 3. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142607>

43. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки і управління. 2017. №11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783>

44. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Удосконалення управління підприємством на основі застосування інформаційних технологій. Сучасні підходи до управління підприємством. 2016. №1. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72870>

45. Solntsev S., Zhygalkevych Zh. Digital management of industrial quasi-integration structures. Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток фінансово-економічного становища на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава» (Дніпро, 19 жовтня 2019 року ). С. 54-55.

46. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Інформаційні технології в управлінні підприємством. VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (Київ, 28 квітня 2016 року). С.23.

47. Залуцький Р.О., Жигалкевич Ж.М. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси. VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». 2020.

48. Boulton C. What is digital transformation? A necessary disruption. 2020. URL: <https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>

49. Brennen S.J., Kreiss D. Digitalization, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons. 2016. P. 1-11.

50. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. DIGITAL TRANSFORMATION: DRIVERS, SUCCESS FACTORS, AND IMPLICATIONS, The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece. 2018.



51. The official site of We Are Social Inc. Digital in 2020 URL: <https://wearesocial.com/digital-2020>

52. Smith E., Shirer M. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic. 2020. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46377220>

53. Ritter T., Pedersen C. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. Vol. 86. 2020. P. 180-190

54. Rossi B. 5 factors driving digital transformation. 2016. URL: <https://www.information-age.com/5-factors-driving-digital-transformation-123463707/>

55. Bloom E. 7 key factors of successful digital transformation in the enterprise. 2018. URL: <https://www.cio.com/article/3249245/7-key-factors-of-successful-digital-transformation-in-the-enterprise.html>

56. REYERO D. Digitalization: 10 key success factors. 2017. URL: <https://davidreyero.com/en/mythemes/people-mythemes/business-digitalization-10-keys-to-success-david-reyero-juncal-garrido-february-2017/>

57. Digitizing business processes is as disruptive in the Digital Age as was the transition from manufacturing to the information economy. URL: <https://upboard.io/digital-organization-business-process-transformation-through-digitization/>

58. Ковальов С.М., Ковальов В.М. Вибір бізнес-процесів для оптимізації. – 2016. URL: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/kompanija-bitek-biznes-inzhiniringovi-tehnologii.php>

59. Зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху URL: [http://ni.biz.ua/11/11\\_3/11\\_38275\\_sopostavlenie-biznes-protsesov-i-kriticheskikh-faktorov-uspeha.html](http://ni.biz.ua/11/11_3/11_38275_sopostavlenie-biznes-protsesov-i-kriticheskikh-faktorov-uspeha.html)

60. Визначення важливості бізнес-процесу URL: <http://um.co.ua/3/3-13/3-132829.html>